



Providing a Model for Internal Branding Based on the Meta-synthesis Approach

Amin Arefi 

Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran. E-mail: a.arefi@hmu.ac.ir

Fateme Masoumi * 

*Corresponding Author, MSc. Student, Department of Business Management, Faculty of Management, Qom University, Qom, Iran. E-mail: fatememasoumi1500@gmail.com

Afsaneh Azadeh Del 

MSc. Student, Department of Business Management, Faculty of Management, Qom University, Qom, Iran. E-mail: afsaneh.azadehdel83@gmail.com

Abstract

Objective

The significance of internal branding in achieving effective and successful organizational branding cannot be overstated, yet research in this area is limited. This study aims to address this gap by utilizing a meta-synthesis approach to systematically analyze and categorize internal branding tactics, techniques, and strategies, resulting in a model that can be practically applied within organizations.

Methodology

The current research is conducted on the meta-synthesis approach. It is a qualitative approach to present a synthesis of research findings to create a conceptual framework and summarize concepts for easier access for use in future empirical research. According to the purpose of the research, first, 356 selected articles among which 68 valid articles were examined. The population study included all articles published in Latin and Persian magazines in reliable scientific databases, from 2010 to 2022.

Findings

Using the content analysis method on 68 selected articles, in total two main categories including “strategies and solutions” and “tools” were extracted. The study could identify 12 concepts including strategies for institutionalizing ideologies in the organization, strategies for institutionalizing values of the organization, interaction strategies with external stakeholders, employee matching strategies with the brand, leadership strategies, brand-oriented strategies at the macro level, etc. Also, 63 codes were discovered and labeled in this research.

Conclusion

The findings of this study are crucial for organizations looking to implement effective internal branding strategies. By categorizing strategies and tools into two perspectives (internal and external) and determining the level of organizational change required for their implementation, the study provides a practical framework for organizations to follow. Furthermore, the proposed four-part format for implementing these strategies and tools ensures that organizations can implement changes in a structured and organized manner. The study also highlights the importance of aligning employee strategies with brand and leadership strategies, which can have a significant impact on the success of internal branding initiatives. The fact that the proposed model has been validated by experts and university professors further strengthens its credibility and usefulness for organizations. Overall, this research model offers a comprehensive view of internal branding strategies, tools, and solutions, which can provide organizations with a competitive advantage in the marketplace. Organizations can benefit from this research by improving their understanding and depth of knowledge in the field of internal branding and ultimately improving their overall performance.

Keywords: Internal branding, Strategy, Tools, Meta-synthesis.

Citation: Arefi, Amin; Masoumi, Fateme & Azadeh Del, Afsane (2023). Providing a Model for Internal Branding Based on the Meta-synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 15(2), 273-304. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.342143.4358> (in Persian)

Journal of Business Management, 2023, Vol. 15, No.2, pp. 273 - 304

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.342143.4358>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: June 17, 2022

Received in revised form: August 16, 2022

Accepted: September 20, 2022

Published online: July 19, 2023





ارائه الگویی برای برندسازی داخلی بر اساس رویکرد فراترکیب

امین عارفی

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران. رایانامه: amin.arefi@hmu.ac.ir

فاطمه معصومی*

* نویسنده مسئول، کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران. رایانامه: fatememasoumi1500@gmail.com

افسانه آزادهدل

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران. رایانامه: afsaneh.azadehdel83@gmail.com

چکیده

هدف: برندسازی داخلی یکی از موضوعات مهم برای سازمان‌هاست. تحقیقات مربوط به حوزه برندسازی داخلی بسیار پراکنده است؛ از این رو در پژوهش حاضر تلاش شده است که با بررسی نظام‌مند، ضمن دسته‌بندی کردن راهبردها، ابزارها و راه‌کارهای برندسازی داخلی، الگویی برای پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها ارائه شود.

روش: پژوهش حاضر کاربردی، توصیفی و از نوع کیفی است و بر اساس رویکرد فراترکیب اجرا شده است. با توجه به هدف پژوهش، ابتدا ۳۵۶ مقاله انتخاب و پس از غربالگری آن‌ها، در نهایت ۶۸ مقاله معتبر بررسی شد. جامعه پژوهش، کلیه مقاله‌هایی بود که در مجله‌های لاتین و فارسی، طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ (۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱) در پایگاه‌های علمی معتبر منتشر شدند.

یافته‌ها: با استفاده از روش تجزیه و تحلیل محتوا روی ۶۸ مقاله منتخب، در مجموع دو دسته اصلی شامل راهبردها و راه‌کارها و ابزارها و ۱۲ مفهوم و ۶۳ کد در این پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شد.

نتیجه‌گیری: راهبردها و ابزارها و همچنین، راه‌کارهای شناسایی شده، از دو جنبه کانون توجه (داخلی و خارجی) و میزان تغییرات سازمانی (تدریجی و بنیادی) بررسی شدند و در نهایت، یک الگوی چهاربخشی برای پیاده‌سازی برند داخلی در سازمان ارائه شد که اعتبار آن را خبرگان و استادان دانشگاهی تأیید کردند. الگوی پژوهش حاضر به پژوهشگران و سازمان‌ها کمک می‌کند تا سطح و عمق دانش آن‌ها در حوزه برندسازی داخلی ارتقا یابد؛ زیرا در نگاهی جامع با راهبردها، ابزارها و راه‌کارهای پیاده‌سازی برندسازی داخلی و مؤلفه‌های آن آشنا می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: برندسازی داخلی، استراتژی، ابزار، فراترکیب.

استناد: عارفی، امین؛ معصومی، فاطمه و آزاده‌دل، افسانه (۱۴۰۲). ارائه الگویی برای برندسازی داخلی بر اساس رویکرد فراترکیب. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۲)، ۲۷۳-۳۰۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۷

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.342143.4358>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۲، صص. ۲۷۳-۳۰۴

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

در طول دو دهه گذشته، برند داخلی به موضوعی داغ در میان مدیران تبدیل شده است و در عین حال توجه بیشتری را در جامعه تحقیقاتی به خود جلب کرده است (اشمیت، اند و ایگلسیاس^۱، ۲۰۲۱). برندسازی داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی است که توجه و تمرکز آن بر مشتری داخلی است (آریتا و کالی^۲، ۲۰۲۰؛ خچروف، تسیبویا، لیسووسکایا، آلکانووا^۳، ۲۰۲۲). برندسازی یک مفهوم چندبُعدی است و هنگامی که در بین کارکنان یک سازمان استفاده می‌شود، به آن برندسازی داخلی می‌گویند (سلیمانی، دانا، سلمان‌زاده، بوزاری و ابراهیمی^۴، ۲۰۲۱). فرایندها، راهبردها و ابزارهای برندسازی برای ایجاد وابستگی کارکنان به برند و عمل به رفتارهایی خاص است (ژانگ و شو^۵، ۲۰۲۱). برندسازی ابزاری اساسی برای افزایش عملکرد فردی و سازمانی است، سازمان‌ها برای ارائه تصویر واضح و منحصر به فرد از خود در درون و بیرون سازمان، تلاش می‌کنند تا مزایای خود را نسبت به سایر سازمان‌ها نشان دهند (مزرعه، برزکی و صفری، ۱۴۰۰). در این زمینه کارکنان نقش اساسی دارند که جهت پیاده‌سازی آن باید فضای تشویقی برای افزایش تعامل کارکنان، وابستگی عاطفی و نگرش مثبت آن‌ها نسبت به برند سازمان ایجاد شود (کاتور، مالهورترا و شارما^۶، ۲۰۲۰). سازمان دارای برندسازی داخلی موفق، کارکنان را به عنوان قهرمانان برند می‌داند و برعکس سازمان دارای عملکرد ضعیف، تخریب برند خود را به دست کارکنان می‌بیند (لیجرهولت، بیدنباخ و هولتن^۷، ۲۰۲۰). برندسازی داخلی، هر کارمند در سازمان را به‌عنوان نیروی فعال و تصمیم‌گیرنده در نظر می‌گیرد (بیدنباخ، بیدنباخ، هولتن، تارنوفسکایا^۸، ۲۰۲۲)؛ زیرا آن‌ها برند را بیشتر به سایر ذی‌نفعان تحویل خواهند داد و در جای خود سهم مهمی در وعده برند دارند (خچروف و همکاران، ۲۰۲۲). تمرکز برندسازی داخلی بر تشویق کارکنان به زندگی با برند و اجرای مداوم وعده‌های برند است، به طوری که رفتار فردی کارکنان با هویت برند ارتباطی متقابل داشته باشد (ساینی، لیونز و سریواستاوا^۹، ۲۰۲۲). تنها از طریق مدیریت برند داخلی است که کارکنان می‌توانند مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای هم‌سو کردن نگرش و رفتار خود با ارزش‌های برند را کسب کنند و به برند متعهد شوند و تجربه مثبتی برای مشتری ایجاد کنند (آریتا و کالی^{۱۰}، ۲۰۲۰؛ پیها و اولونیتیس^{۱۱}، ۲۰۱۸؛ خچروف و همکاران، ۲۰۲۲؛ بیدنباخ و همکاران، ۲۰۲۲؛ لیجرهولت و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌ها در مسیر ساخت برند بر مزایای ارزشی خود، مانند مهارت‌های کارکنان، دانش، تعامل و روابط مداوم با مشتریان تأکید می‌کنند و از آنجا که این مزایا از طریق تجربه خرید حاصل می‌شود، کارکنان سازمان، نقش کلیدی در انتقال آن‌ها به مشتریان دارند (گراس، مهران و محمد^{۱۱}، ۲۰۱۸)، به همین دلیل است که تئوری برندسازی داخلی تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید کارکنان

۱. Schmidt, Ind, Iglesias

۲. Arrieta & Cali

۳. Kuchеров, Tsyboya, Lisovskaia & Alkanova

۴. Soleimani, Dana, Salmazadeh, Bouzari & Ebrahimi

۵. Zhang & Xu

۶. Kaur, Malhotra, Sharma

۷. Leijerholt, Biedenbach, Hultén

۸. Biedenbach, Biedenbach, Hultén & Tarnovskaya

۹. Saini, Lievens & Srivastava

۱۰. Piha & Avlonitis

۱۱. Grass, Mahran & Mohammad

داخلی خود را در اولویت قرار دهند (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع هدف برندسازی داخلی ترویج برند در بین کارکنان است تا آن‌ها را تشویق کند ارزش‌های برند را به ذی‌نفعان خارجی ارائه دهند (سلیم و ایگلسیاس^۱، ۲۰۱۶؛ خچروف و همکاران، ۲۰۲۲؛ سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱؛ آریتا و کالی، ۲۰۲۰).

برندسازی داخلی، با تمرکز ویژه بر کارمندان، به آن‌ها اطمینان می‌دهد که سازمان محل کار مناسبی برای مشارکت و دستیابی به اهداف سازمانی است (واتاناپایسال^۲، ۲۰۱۸) بنابراین، با ایجاد اشتیاق برای کارکنان و نهادینه کردن ارزش‌های سازمانی در قلب آن‌ها، حمایت‌های متنوعی از برند سازمان ایجاد می‌شود. مدیریت مؤثر برندسازی داخلی می‌تواند یک جامعه برند مستحکم در داخل سازمان ایجاد کند که در این صورت، احتمالاً کارمندان از مجموعه تمرین‌هایی پیروی می‌کنند که توسط سازمان برای انتقال تضمین برند استفاده می‌شود؛ در نتیجه، ارادتشان به برند و وفاداریشان به آن تقویت می‌شود (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱). یک برند داخلی قوی می‌تواند از اجرای برنامه‌های شرکت پشتیبانی کند، کیفیت روابط برند و مصرف‌کننده را افزایش دهد، عملکرد مالی را بهبود بخشد و به سهولت به مزیت رقابتی دست یابد (بیدنباخ و همکاران، ۲۰۲۲).

از آنجایی که برند منبع قوی از ارتباطات حسی و شناختی محسوب می‌شود (مهدی‌پور، شجاعی و نیک‌نفس، ۱۴۰۰)، تمام تلاش برنامه‌های برندسازی، متقاعد کردن مشتریان برای تجربه یا تکرار تجربه استفاده از یک محصول یا خدمت است و برنامه‌های مرتبط به آن زمانی که از داخل سازمان شروع شود، شکل جدیدی به خود می‌گیرد و به جای این‌که ادعایی تولید شود و زیرساخت و رفتار را پوشش دهند، ادعا تقویت می‌شود؛ یعنی سازمان نمایش‌نامه برند را از درون با هارمونی رفتاری و احساسی نمایش می‌دهد. بنابراین برندسازی داخلی یا درون سازمانی، همان بسترسازی فرهنگی است که مولد رفتارهای برند و انتقال‌دهنده حس مورد انتظار برند است (شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷). اخیراً برندسازی داخلی، به یکی از عوامل توانمند سازمان‌ها در ارائه وعده برند خود تبدیل شده است که برای پاسخ‌گویی به انتظارات مشتریان از فعالیت‌های تبلیغاتی متنوع استفاده می‌کند (ابراهیمی نژاد، دهقانی سلطانی، فارسی زاده، همتی، ۱۳۹۶).

سازمان‌ها در تلاش‌های بازاریابی و ایجاد منابع تجاری برای افراد خارجی (مشتریان و ذی‌نفعان خارجی) به صورت هدفمند سرمایه‌گذاری کرده‌اند؛ اما نقش کارکنان را در تحقق استراتژی برند سازمانی نادیده گرفته‌اند (واتاناپایسال، ۲۰۱۹). با وجود نقش تعیین‌کننده کارکنان در ایجاد برندهای قوی تا حد زیادی اهمیت کارکنان در برندسازی داخلی و تمرکز بر آن‌ها و نحوه تبدیل آن‌ها به قهرمانان برند نادیده گرفته شده است (لوهندورف و دیامانتوپولوس^۳، ۲۰۱۴). برندسازی خارجی به‌طور سنتی، در کانون توجه محققان و مدیران قرار گرفته است، به همین دلیل، برخی از نویسندگان خواستار تحقیقات بیشتر در مورد برندسازی داخلی هستند؛ زیرا برخی ناسازگاری‌ها در مورد مفهوم‌سازی و فرایند اجرای آن وجود دارد. بنابراین، برندسازی داخلی هنوز به‌عنوان یک موضوع در حال توسعه در نظر گرفته می‌شود که نیاز به تحقیقات بیشتری دارد (آریتا و کالی، ۲۰۲۰).

1. Saleem & Iglesias

2. Watanapaisal

3. Lohndorf & Diamantopulos

با توجه به آنچه بیان شد و بر اساس مرور مطالعات پیشین برندسازی داخلی، صاحب‌نظران و پژوهشگران متعددی در سراسر دنیا با دیدگاه‌های متنوع در دوره‌های مختلف، مدل‌های مجزا و چارچوب‌های گسسته‌ای در زمینه برندسازی داخلی ارائه کرده‌اند که در نهایت، جامعیت یافته‌های مربوطه را متزلزل ساخته است. با توجه به اهمیت برندسازی داخلی در کلیه صنایع خدماتی ایران، تاکنون پژوهش‌های انجام شده محدود و جزیره‌ای بوده و هنوز در ارتباط با شناسایی راهبردها و ابزارها و ابزارهای آن و رسیدن به یک الگو مدون در این زمینه شکاف نظری و عملی وجود دارد و به‌طور نظام‌مند در قالب پژوهشی جامع بررسی و ارزیابی نشده است. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که در نشریه‌های داخلی، هیچ مطالعه‌ای مبنی بر ارائه چارچوبی برای برندسازی داخلی با استفاده از رویکرد فراترکیب صورت نگرفته است، که نوآوری و وجه تمایز این پژوهش از سایر پژوهش‌های دیگر را نشان می‌دهد. از این رو، پژوهش حاضر از طریق بررسی و مرور هدفمند تعاریف، چارچوب‌ها و مدل‌های پیشین این خلأ تحقیقاتی را پوشش می‌دهد. چارچوب پیشنهادی پژوهش حاضر، به پژوهشگران و دست‌اندرکاران حوزه برندسازی داخلی کمک می‌کند تا بدانند برای درک جامع از شناسایی راهبردها و ابزارها و راه‌کارهای مؤثر در این زمینه باید به چه متغیرها و مؤلفه‌هایی توجه کنند و به چه الگویی در این زمینه دست یابند و از این طریق، به گسترش سطح و عمق دانش موجود در حوزه برندسازی داخلی بیفزایند. یکی از روش‌هایی که به‌منظور بررسی، ترکیب و آسیب‌شناسی پژوهش‌های گذشته در چند سال اخیر معرفی شده، فراترکیب است. هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه الگوی برندسازی داخلی در سازمان‌هاست که با بررسی مقالات پیشین و با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو انجام شده است. برای تدوین الگوی مطلوب، اهداف فرعی به شرح زیر تدوین شده است:

- شناسایی راهبردهای برندسازی داخلی؛
- شناسایی ابزارهای برندسازی داخلی؛
- شناسایی راه‌کارهای برندسازی داخلی.

پیشینه نظری پژوهش

برند و برندسازی داخلی

مطالعات در زمینه ادبیات برند شرکت‌ها در دهه ۱۹۹۰ آغاز شد؛ زمانی که استفان کینگ^۱، مشاور برجسته تبلیغات در انگلستان پیش‌بینی کرد که در آینده برندهای تجاری، در مقایسه با برندهای محصول از اهمیت بیشتری برخوردار خواهند بود. سپس، بالمر^۲ اولین مقاله مهم در مورد برندهای تجاری را در سال ۱۹۹۵ در این زمینه تدوین کرد. در برندسازی داخلی دو دیدگاه اصلی مطرح است، دیدگاه اول بر فعالیت‌های سازمانی متمرکز است و نگرش‌ها و رفتارهای مثبت مربوط به کارکنان را برمی‌انگیزاند که به‌عنوان فعالیت‌های برند داخلی نام‌گذاری می‌شوند و دیدگاه دوم بر نتایج برندسازی داخلی متمرکز است که شامل پاسخ‌های شناختی، احساسی و مثبت کارکنان نسبت به برند است (ژانگ و شو،

1. Stephen King

2. Ballmer

(۲۰۲۱). به‌طور کلی می‌توان گفت که هدف از برندسازی داخلی، تسهیل درونی‌سازی ارزش‌های برند توسط کارکنان است؛ به‌طوری که رفتار کارکنان هنگام تحقق وعده برند با این ارزش‌های تجاری مطابقت داشته باشد (آریتا و کالی، ۲۰۲۰). هدف دوم از برندسازی داخلی این است که کارکنان را به قهرمانانی برای برند تبدیل کند که بتوانند برند را به مشتریان نشان دهند و دیدگاه برند را به واقعیت برند تبدیل کنند (ژانگ و شو، ۲۰۲۱).

در سال‌های اخیر توجه بیشتری به مسائل برندسازی داخلی شده است؛ اما هنوز توافق کلی روی تعریف آن وجود ندارد (آریتا و کالی، ۲۰۲۰) و همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف برندسازی داخلی و برند داخلی

عنوان	تعاریف	منبع
تعاریف برندسازی داخلی	«برندسازی داخلی» فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها تلاش‌های گسترده‌ای را در قالب یک فرهنگ حمایتی انجام می‌دهند و با به‌کارگیری استراتژی (ایدئولوژی‌های برند، رهبری، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات داخلی برند و جوامع برند داخلی)، تلاش می‌کنند تا کارکنان را قادر سازند که به‌طور مداوم ارزش برند را با سهام‌داران متعدد خلق کنند.	ساینی و همکاران، ۲۰۲۲
	برندسازی مفهومی چندبعدی است و هنگامی که در بین کارکنان یک سازمان استفاده می‌شود، به آن برندسازی داخلی می‌گویند.	سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱
	برندسازی داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی با تمرکز بر مشتری داخلی است.	خچروف و همکاران، ۲۰۲۲
	آمبرل و بارو ^۱ (۱۹۹۶) مفهوم برند سازمانی را معرفی کردند و با در نظر گرفتن کارفرما به‌عنوان یک برند و کارکنان به‌عنوان مشتری، این ایده را در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌کار گرفتند. این اصطلاح به تصویر و ارزش‌های یک سازمان اشاره دارد که از طریق طرز فکر کارکنان درک می‌شود.	واتانا پایسال، ۲۰۱۹
	برندسازی داخلی را به‌عنوان فرایند فروش برند به کارکنان به‌منظور شکل دادن به ساختارهای دانش برند تعریف می‌کنند و نگرش‌های آن‌ها را با برند هم‌سو می‌کنند و رفتارهای سازگار با برند را تشویق می‌کنند. به عبارت دیگر، برندسازی داخلی با هدف شکل دادن کارکنان به قهرمانان برند است که می‌توانند برند را به مشتریان نشان دهند و «دیدگاه برند را به واقعیت برند تبدیل کنند».	ژانگ و شو، ۲۰۲۱
	این مفهوم به‌دنبال درونی‌سازی برند است تا کارکنان برای تحقق وعده‌های صریح و ضمنی ذاتی برند مجهزتر شوند.	آریتا و کالی، ۲۰۲۰
	برندسازی داخلی، فرایندی است که برند را به کارکنان معرفی می‌کند و به آن‌ها آموزش می‌دهد که ارزش برند چیست و سپس باعث می‌شود رفتار کارکنان تغییر کند و در طول فرایند، اگر نیازهای کارکنان از طریق روابط مبادله ارضا شود، نگرش بهتر به برند، مالکیت روانی برند و رفتار نوع دوستانه‌ای با برند پیدا می‌کنند و در نتیجه به رضایت مشتری کمک می‌کند.	
برندسازی داخلی به‌عنوان هم‌سو کردن نگرش‌ها و باورهای متفاوت کارکنان نسبت به ارزش برند سازمان برای کسب تعهد نسبت به سازمان تعریف می‌شود؛ با این هدف که اطمینان حاصل شود همه کارکنان یک سازمان دارای نگرش‌های هم‌سو نسبت به ارزش‌های برند هستند و متعهد به ارائه این ارزش‌ها به مشتریان هستند.		

ادامه جدول ۱

عنوان	تعاریف	منبع
تعاریف برندسازی داخلی	برندسازی داخلی در مورد حصول اطمینان از تبدیل وعده برند توسط کارمندان به واقعیت بوده و منعکس کننده ارزش‌های برند مورد حمایت در سازمان است که انتظارات مشتریان را تعیین می‌کند.	پانجیسری و ویلسون، ۲۰۱۱، فاستر، پانجیسری و چنگ، ۲۰۱۰
	برندسازی داخلی نتیجه تلاش ارتباطات داخلی کارفرما برای ایجاد نیروی کاری متعهد، وفادار و سازگار با مجموعه ارزش‌ها و اهداف سازمانی است.	شارما و کمالانابهان، ۲۰۱۲
	برندسازی داخلی یک فرایند رایج کلیدی برای ایجاد انگیزه و تشویق نگرش‌ها و رفتارهای حمایت‌کننده از برند کارکنان می‌باشد.	وانگ، یانگ و یانگ، ۲۰۱۹
	برندسازی داخلی شامل آموزش کارکنان، ارائه خدمات در مورد وعده برند و استراتژی برند است تا آن‌ها تجربه برند مورد نظر را به مشتریان ارائه دهند.	سلیم و اینگلیسیاس، ۲۰۱۶
فناوری برندسازی داخلی	برند داخلی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های بازاریابی است که در رابطه با کارکنان داخلی انجام می‌شود تا آن‌ها را سفیر برند کرده و نگرش و رفتارهایی را به نفع برند در آن‌ها ایجاد کند. برند داخلی شامل آموزش کارکنان، ارائه خدمات در مورد وعده برند و استراتژی برند است تا آن‌ها بتوانند تجربه مطلوب از برند را به مشتریان ارائه دهند.	آریتا و کالی، ۲۰۲۰
	برند داخلی همان توسعه رویکرد بازاریابی داخلی است که بر توسعه روابط نمادین بین کارکنان و برند، توسعه سرمایه انسانی از طریق آموزش، سمینارها و ارتباطات برای مدیریت برند تمرکز دارد.	آیر، داوری، پاسوان، ۲۰۱۸
	برند داخلی ابزاری است برای اطمینان از اینکه کارکنان درک مشترکی از تصویر برند مورد نظر شرکت داشته و قادر باشند این تصویر را با رفتار خود به سایر ذی‌نفعان منعکس کنند.	گراس و همکاران، ۲۰۱۸
	برند داخلی به سازمان این امکان را می‌دهد تا وعده برند خود را از طریق کارکنان به مشتریان خود انتقال دهد.	حسینی، سالو، نعیم و عباسی، ۲۰۱۸

از نظر نویسندگان و با توجه به کلیه تعاریف فوق می‌توان برندسازی داخلی را فرایندی دانست که در آن مدیران سازمان تلاش می‌کنند با به‌کارگیری راهبردهای رهبری، تعاملات خوبی را بین خود و کارکنان ایجاد کنند و سعی می‌کنند توجه و تمرکز خود را بر کارمندان داشته باشند و تناسب و هم‌سویی لازم را بین برند و کارکنان ایجاد کنند؛ به‌طوری که ایدئولوژی‌ها (چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها) در کارکنان نهادینه شود تا کارکنان خود را عضوی از سازمان بدانند و بتوانند با قلب و جان خود و با حس خوب ارزش‌های سازمان را به مشتریان انتقال دهند و برند خوب و ماندگار در ذهن مشتری ایجاد کنند و کارکنان وفادار و متعهد برای سازمان پرورش دهند.

ابعاد برندسازی داخلی

برای ارزیابی دقیق بحث برندسازی داخلی ابتدا باید ابعاد تشکیل‌دهنده آن شناسایی شود که نتایج پژوهش‌های پیشین در این زمینه در جدول ۲ ارائه شده است.

1. Foster, Punjaisri & Cheng
2. Sharma, Kamalanabhan
3. Wang, Yang & Yang
4. Ayer, Davari & Paswan
5. Hasni, Salo, Naeem & Abbasi

جدول ۲. ابعاد برندسازی داخلی

ابعاد	تعریف بعد	منابع بررسی شده
بُعد شناختی	به برداشت کلی افراد از برند که با تصویر برند متفاوت است، تعهد شناختی کارکنان (نگرش برند) می‌گویند (کانگ، ۲۰۱۶).	اوکالاقان ^۱ ، ۲۰۱۹؛ ژانگ و شو، ۲۰۲۱
بُعد عاطفی	تعهد عاطفی همان دلبستگی عاطفی کارکنان به سازمان است که در آن کارکنان از پذیرش پیشنهادهای سازمان‌های دیگر برای موقعیت‌های شغلی بهتر خودداری می‌کنند (گراس و همکاران، ۲۰۱۸).	کاتور و همکاران، ۲۰۲۰؛ گراس و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژانگ و شو، ۲۰۲۱؛ لیجرهولت و همکاران، ۲۰۲۰؛ اوکالاقان، ۲۰۱۹
بُعد رفتاری	تعهد رفتاری کارکنان مجموع رفتارهای داخل و خارج از نقش کارکنان است و زمانی که ابهام و تضاد نقش در بین آن‌ها وجود نداشته باشد و نگرش ذی‌نفعان داخلی و خارجی هماهنگ باشد، حمایت کارکنان از برند سازمان شکل می‌گیرد و آن را تقویت می‌کند (گراس و همکاران، ۲۰۱۸).	ژانگ و شو، ۲۰۲۱؛ هوپ ^۲ ، ۲۰۱۸؛ اوکالاقان، ۲۰۱۹؛ پریز و بندیکسن، آبرات ^۳ ، ۲۰۱۷؛ لیجرهولت و همکاران، ۲۰۲۰
رهبری	رهبر برندگرا کسی است که از طریق ملاحظات فردی، تحریک فردی، تأثیر ایده‌آل بر ارزش ویژه برند می‌گذارد و در جهت الهام بخش بودن و ارتقای کار تمامی تلاش خود را برای ایجاد برند یکپارچه برای مشتریان و جلب رضایت آن‌ها می‌کند (آیروم و تومر ^۴ ، ۲۰۲۰).	وانگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ آریتا و کالی، ۲۰۲۰؛ اشمیت و همکاران، ۲۰۲۱؛ هوپ، ۲۰۱۸
مدیریت منابع انسانی برند محور	تمرکز رهبر بر استفاده از تمامی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است تا نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان را نسبت به برند برانگیزد (پیپها و اولونیتیس، ۲۰۱۸).	آریتا و کالی، ۲۰۲۰؛ اشمیت و همکاران، ۲۰۲۱
ارتباطات داخلی	ارتباطات داخلی برند برای برقراری ارتباط پیام برند در داخل سازمان است (آریتا و کالی، ۲۰۲۰). ارتباطات داخلی مؤثر تأثیر مثبت بر کارکنان دارد و آن‌ها را برمی‌انگیزد تا سخت‌تر و مصمم‌تر کارهای خود را انجام دهند. کارکنان نیاز دارند تا درک کنند که کار آن‌ها چگونه به سازمان کمک می‌کند، درک و آگاهی کارکنان از این ارزش‌ها سازمان را در رسیدن به این اهداف کمک می‌کند (بنیادی نائینی، کام فیروزی، مشتانی دهقان، ۱۳۹۳). همچنین ارتباطات مؤثر وسازگار می‌تواند افراد را قادر سازد تا دانش برند را به دست آورده و آن را درک کنند و ارزش‌های سازمان برای آن‌ها درونی شود (ترگلاو، روزیر و کاسا ^۵ ، ۲۰۱۶).	آریتا و کالی، ۲۰۲۰؛ اشمیت و همکاران، ۲۰۲۱؛ بنیادی نائینی، کام فیروزی، مشتانی دهقان، ۱۳۹۳
ایدئولوژی برند	ایدئولوژی‌های برند که اشاره به ادغام مأموریت، چشم‌انداز، اهداف، هنجارها و ارزش‌ها در وعده برند شرکت دارد (آریتا و کالی، ۲۰۲۰).	آریتا و کالی، ۲۰۲۰؛ اشمیت و همکاران، ۲۰۲۱

1. O'Callaghan
2. Hoppe
3. Preez, Bendixen & Abratt
4. Ayrom & Tumer
5. Terglav, Ruzzier & Kasa

ادامه جدول ۲

ابعاد	تعریف بعد	منابع بررسی شده
جوامع برند داخلی	جوامع برند داخلی که جوامع فیزیکی یا مجازی هستند که شناسایی برند را در بین کارکنان تشویق می کنند (آریتا و کالی، ۲۰۲۰).	آریتا و کالی، ۲۰۲۰
ارزش ویژه برند	ارزش ویژه برند، مجموعه‌ای از دارایی‌ها و بدهی‌هایی است که با برند پیوند خورده و می‌تواند ارزش برند را کاهش یا افزایش دهد (وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸).	پیها و اولونتیس، ۲۰۱۸؛ ژانگ و شو، ۲۰۲۱
جهت‌گیری برند	رویکردی که در آن به‌طور مستمر فرایندهای سازمان در راستای ایجاد، توسعه و محافظت از هویت برند در ارتباط با مشتریان هدف در قالب برندها برای دستیابی به یک مزیت رقابتی شکل می‌گیرند (واتاناپایسال، ۲۰۱۸). جهت‌گیری برند را می‌توان یک رویکرد درون به بیرون و هویت محور در نظر گرفت که برندها را به‌عنوان یک مرکز برای آن سازمان ببیند (خچروف و همکاران، ۲۰۲۲).	لیوا، کو و چاپلو ^۱ ، ۲۰۱۷؛ آیر و همکاران، ۲۰۱۸

تأثیر و پیامدهای برندسازی داخلی

تأثیر و پیامدهای برندسازی داخلی متعدد است که بر اساس ادبیات، در جدول ۳ به اثرها و پیامدهای آن اشاره شده است.

جدول ۳. تأثیر و پیامدهای برندسازی داخلی

پیامدها	منبع
درک هویت برند، افزایش تعهد نسبت به برند، افزایش وفاداری نسبت به برند، افزایش عملکرد برند در سطح کارکنان.	سلطانی، نبی‌زاده مامانی و مزینانی، ۱۳۹۵
کارکنان (تمایل به بقا در سازمان، پشتیبانی از برند، تبلیغات خودجوش، تبدیل به سفیران برند، رفتارهای شهروندی ثابت و منسجم برند)، معنوی (افزایش ارزش معنوی برند)، ذی‌نفعان (حفظ ذی‌نفعان و مشتریان)، مالی (عملکرد مالی و قدرت برند). رسیدن به ارزش افزوده در منابع انسانی	شفیعا، سیدنقوی، ۱۳۹۷
ایجاد پیوند مثبت بین کارکنان و سازمان، ایجاد رضایت مشتری از محصولات و سازمان، وفادار شدن مشتری، درک بهتر از سازمان، ارتقا خدمات داخلی به کارکنان، انطباق بهتر کارکنان با روندها و تغییرات سازمانی، آماده کردن کارکنان برای مقابله با چالش‌های محیطی.	باقری، حسینی، اریایی، ۱۳۹۸
افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان، افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان، کاهش تمایل به ترک شغل در میان کارکنان، ایجاد تناسب میان کارکنان و سازمان، بهبود عملکرد و رفتار کارکنان.	کاظمی گرجی، هادی‌زاده، حمیدیان، مزارعی، ۱۳۹۹
افزایش تمایل کارکنان به حمایت از برند (افزایش تعهد به برند، افزایش حس تعلق و وفاداری به برند).	بنیادی نائینی و همکاران، ۱۳۹۳
دستیابی به پیامدهای مطلوب مالی و انسانی و معنوی، ایجاد شناخت و درک در خصوص برند، افزایش تعهد نسبت به برند، ایجاد رضایت شغلی در سازمان، افزایش انگیزش کارکنان.	شفیعا و نقوی، ۱۳۹۹
افزایش وفاداری تعهد و هویت برند.	شارما و کمالانایهان، ۲۰۱۲

ادامه جدول ۳

منبع	پیامدها
سایینی و همکاران، ۲۰۲۲	کاهش تمایلات جابه‌جایی، افزایش رفتارهای درون نقشی، درک برند، هویت برند، رفتار شهروندی برند، تعهد برند، افزایش مشارکت و بهره‌وری، بهبود عملکرد بهتر شرکت.
دواساگایام، باف، اوراند و جادسون ^۱ ، ۲۰۱۰	شناسایی کارکنان، افزایش سطح حمایت کارکنان از طرح‌های برندسازی استراتژیک شرکتی، افزایش سطح حمایت کارکنان از یکدیگر، افزایش رضایت کارکنان از تعاملات بین مخاطبان خارجی.
واتاناپایسال، ۲۰۱۸	حفظ کارکنان و افزایش قصد ماندن کارکنان در سازمان.
واتاناپایسال، ۲۰۱۸	ایجاد درک مشترک بین کارکنان در مورد بینش برند، ایجاد تعهد عاطفی به برند، بهبود رفتار شهروندی برند
ژانگ و شو، ۲۰۲۱	افزایش تعهد شناختی و عاطفی به برند، همبستگی کارکنان با برند، افزایش دانش کارکنان از برند، بهبود رفتار شهروندی برند
پانجیسری و ویلسون، ۲۰۱۱	افزایش تعهد و وفاداری کارکنان به برند، بهبود عملکرد برند
آریتا و کالی، ۲۰۲۰	افزایش درک برند، افزایش هویت برند، افزایش تعهد به برند، افزایش وفاداری به برند، افزایش رفتارهای شهروندی برند، افزایش ارزش برند، افزایش دانش برند، افزایش رضایت شغلی، تمایل به ماندن
بیدنیباخ و همکاران، ۲۰۲۲	افزایش درک کارکنان از برند، افزایش دانش برند، افزایش ارزش ویژه برند داخلی
سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱	بهبود رفتار شهروندی برند، افزایش رضایت شغلی، افزایش مشارکت کارکنان، افزایش قصد کارمند برای ماندن، افزایش تعهد، افزایش وفاداری، افزایش تعهد عاطفی و مستمر، افزایش عملکرد برند، افزایش تناسب ادراک شده فرد - سازمان، افزایش استقبال مشتری از ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری، ایجاد تصویر مشتری مثبت از شرکت و قصد خرید، بهبود عملکرد مالی
پیهلر، هانیس و برمن ^۲ ، ۲۰۱۵	افزایش تعهد برند، بهبود رفتار شهروندی برند، افزایش درک کارکنان از برند، افزایش اعتماد، افزایش وفاداری، افزایش رضایت، افزایش ارزش برند
آیر و همکاران، ۲۰۱۸	شناسایی بهتر کارکنان از برند، افزایش تعهد به برند و بهبود رفتار شهروندی برند، افزایش رضایت شغلی کارکنان و کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان، افزایش توانمندی کارکنان برای ایجاد پیوندهای نمادین با برند و تبدیل شدن به «سفیران برند، ارتقای سطح ارتباط با کارکنان بالادست و پایین دست در داخل شرکت، کارآمدتر شدن فعالیت‌ها، توسعه برند»
وانگ و همکاران، ۲۰۱۹	افزایش همکاری بین بخشی، حفظ بیشتر کارکنان، بهبود عملکرد کلی کارکنان
آیروم و تومر، ۲۰۲۰	افزایش تمایل به ماندن کارکنان در سازمان
لیجرهولت و همکاران، ۲۰۲۰	تضمین عملکرد برند، افزایش درک کارکنان از برند
لوهندورف و دیامانتوپولوس، ۲۰۱۴	ایجاد تناسب بین کارمندان با برند، افزایش دانش کارکنان از برند، افزایش تعهد به برند
کاتور و همکاران، ۲۰۲۰	افزایش تعهد عاطفی کارکنان، افزایش مشارکت کارکنان، افزایش رضایت کارکنان
فاستر و همکاران، ۲۰۱۰	افزایش تعهد به برند، افزایش وفاداری به برند و افزایش رفتارهای حمایت کننده از برند
کو و کرتیس ^۳ ، ۲۰۱۹	افزایش اعتماد و تعهد به برند، افزایش قصد ماندن کارکنان در سازمان
خچروف و همکاران، ۲۰۲۲	افزایش تعهد برند، بهبود رفتار شهروندی برند، افزایش درک کارکنان از برند، افزایش وفاداری کارکنان

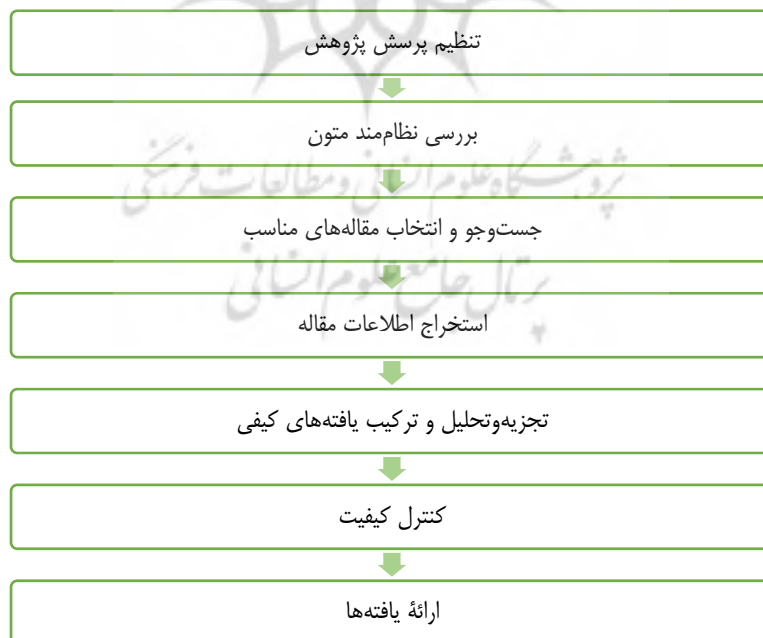
1. Devasagayam, Buff, Aurand & Judson
2. Piehler, Hanisch & Burmann
3. Koo & Curtis

ادامه جدول ۳

منبع	پیامدها
واتاناپایسال، ۲۰۱۸	جهت‌گیری برند، نگرش برند، تعهد به برند، هویت برند
واتاناپایسال، ۲۰۱۸	نگرش کارکنان به برند
ساینی و همکاران، ۲۰۲۲	هویت برند، تعهد برند، وفاداری برند
آیروم و تومر، ۲۰۲۰	قراردادهای روان‌شناختی
سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱	وفاداری برند، توانمندسازی روانی کارکنان
شاکر اردکانی بقائی نیا، امراللهی بیوکی، بهجتی اردکانی، ۱۴۰۰	هویت برند
عزیزی و اثنا عشری، ۱۳۹۲	هویت برند، تعهد برند
غفوریان شاگردی، آبیاعی اصفهانی و بهبودی، ۱۳۹۶	رفتار شهروندی برند، بازاریابی داخلی
ملکی مین باش رزگاه، فیضی و همتی، ۱۳۹۵	تعهد برند، عملکرد برند

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی است. رویکرد پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، از نوع کیفی است. بر اساس رویکرد فراترکیب، گام‌های دنبال شده در این پژوهش، بر اساس روش هفت مرحله‌ای (سندلوسکی و باروسو^۱، ۲۰۰۷) بوده است. خلاصه‌ای از مراحل در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. گام‌های فراترکیب

(سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

گام اول: با توجه به مراحل اشاره شده در بالا، اولین قدم در روش فراترکیب تعیین سؤال‌هایی است که پژوهشگر قصد پاسخ‌گویی به آن‌ها را در فرایند انجام پژوهش خود دارد. مجموعه سؤالات این پژوهش که هدف از جست‌وجوی مقالات و انجام فراترکیب نیز بوده‌اند، عبارت‌اند از مؤلفه‌های پژوهش شامل چه چیز^۱، چه جامعه‌ای^۲، محدودیت زمانی^۳ و چگونگی روش^۴. بر این اساس سؤال اصلی این پژوهش شکل گرفت: راهبردها، راه‌کارها و ابزارهای برندسازی داخلی چیست؟

گام دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند. پس از تعیین سؤال‌های پژوهش، در گام دوم به منظور جست‌وجوی نظام‌مند پیشینه، پیش از هر اقدام، باید محدوده جست‌وجو مشخص شود. در این مرحله، مجموعه مقالات منتشر شده به زبان لاتین در پایگاه‌های علمی معتبر خارجی شامل ساینس دایرکت^۵، سیج^۶، امرالد^۷، اسپرینگر^۸، وایلی^۹، اسکوپوس^{۱۰}، گوگل اسکولار^{۱۱} و جی‌استور^{۱۲}، الزیور^{۱۳} در بازه زمانی بین ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲، مقالات فارسی منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی شامل نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، مگیران، اس‌آی‌دی^{۱۴} در بازه زمانی بین ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱ استخراج و مورد بررسی قرار گرفته است.

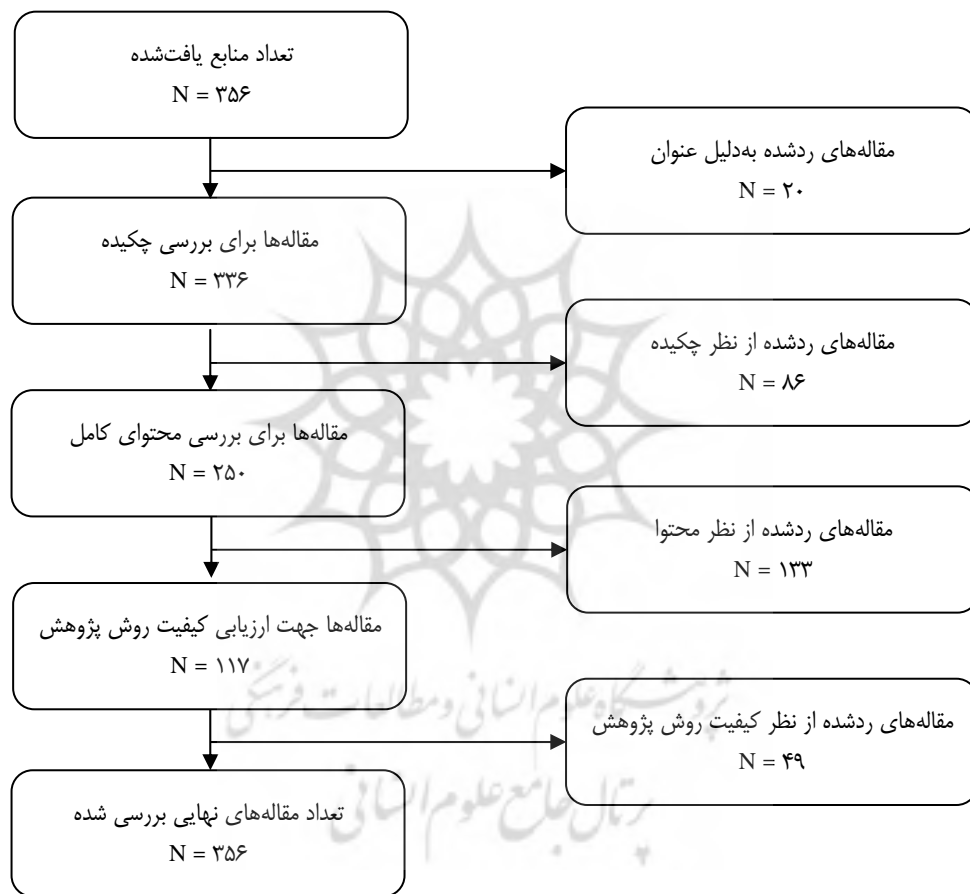
در این مرحله واژگان کلیدی برای جست‌وجو مقالات شامل: برندسازی داخلی، استراتژی‌های برندسازی داخلی، راه‌کارهای برندسازی داخلی و ابزارهای برندسازی داخلی بوده است. پژوهش حاضر فقط مقالاتی را که در ژورنال‌های معتبر منتشر شده را بررسی کرده است. این یک روش معمول در بررسی سیستماتیک جهت حصول اطمینان از اعتبار مقالات است. نتیجه جست‌وجو شامل ۳۵۶ مقاله بوده است.

گام سوم: غربالگری و انتخاب مقالات مناسب. در این مرحله، برای اینکه مشخص شود که آیا مقالات یافت شده متناسب با سؤالات پژوهش هستند یا خیر، مطالعات چندین بار از نظر مرتبط بودن عنوان با هدف، مرتبط بودن چکیده، مرتبط بودن محتوا و در نهایت ارزیابی کیفیت روش‌شناسی پژوهش توسط تیم پژوهش مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته است. شکل ۲ فرایند جست‌وجوی مقالات و غربالگری این پژوهش را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، در نهایت ۶۸ مقاله بررسی و تجزیه و تحلیل شد. در این پژوهش، جهت ارزیابی پایایی از روش توافق کدگذار استفاده شده است که یکی از روش‌های ارزیابی پایایی در پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود. به منظور روایی یا اطمینان از کیفیت مقالات نیز، در مرحله غربالگری مقالات از ابزار برنامه مهارت‌های

1. What
2. Who
3. When
4. How
5. ScienceDirect
6. Sage
7. Emerald
8. Springe
9. Wiley
10. Scopus
11. Google Scholar
12. Jstor
13. Elsevier
14. SID

ارزیابی حیاتی^۱ نیز استفاده شده است. در این ابزار ۱۰ معیار اهداف پژوهش، منطق پژوهش، طرح پژوهش، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش از ضعیف (۱) تا عالی (۵) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و سپس امتیاز کلی مقالات مشخص می‌شود. از ۱۱۷ مقاله ارزیابی شده توسط ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی تعداد ۴۹ مقاله امتیازی زیر ۵۱ (متوسط و ضعیف) کسب کرده و حذف شدند. به‌طور کلی، در این مرحله با بازبینی چند مرحله‌ای مقالات، از ۳۵۶ مقاله شناسایی شده، ۲۸۸ مقاله بنا به دلایل ذکر شده حذف شده و در نهایت از یافته‌های ۶۸ مقاله استفاده شده است.



شکل ۲. نتایج جست‌وجو و انتخاب مطالعات مناسب

گام چهارم: استخراج نتایج. در پژوهش حاضر، اطلاعات مقالات از قبیل عنوان پژوهش، نام نویسنده و سال پژوهش و راهبرد، راه‌کار، ابزارهای برن‌دسازی داخلی که در مقالات به آن اشاره شده استخراج شده است.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی. در طول این مرحله محقق موضوعات یا کدهایی را جست‌وجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. ساندلوسکی و باروسو به این مورد به‌عنوان بررسی موضوعی

اشاره می‌کنند. به طوری که محقق بعد از تعیین کدها، یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در مفاهیم و مقولاتی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف کند (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در این مرحله ابتدا کدی برای همه عوامل استخراج شده از مطالعات قبلی در نظر گرفته می‌شود سپس با توجه به مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌گردند و به این ترتیب مفاهیم پژوهش شناسایی می‌شوند. بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده با استفاده از روش تجزیه و تحلیل محتوا روی ۶۸ مقاله نهایی منتخب، در مجموع دو دسته اصلی یکی راهبردها و دیگری راه کارها و ابزارها و همچنین، ۱۱ مفهوم و ۶۳ کد در این پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شده است. خلاصه‌ای از فرایند تشکیل مفاهیم، طبقه‌بندی‌ها در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. دسته‌بندی مقوله‌ها، مفهوم‌ها و کدها

مقوله	مفهوم	کد	منابع
راهبردها	راهبردهای نهادینه‌سازی ایدئولوژی‌ها در سازمان	ترسیم و تبیین چشم‌انداز	لامپرینی و جورج، ۲۰۱۸
		داشتن مأموریت واضح و شفاف	اوکالاقان، ۲۰۱۹
		تدوین برنامه‌هایی برای هم‌سویی با اهداف و مأموریت سازمان	شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷ اشمیت، اند و ایگلسیاس، ۲۰۲۱ آیر و همکاران، ۲۰۱۸
		هدف‌گذاری صحیح و شفاف	ژانگ و شو، ۲۰۲۱
	راهبردهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در سازمان	ارزش‌های متمایز	اوکالاقان و موری، ۲۰۱۷
		تبیین و تفسیر ارزش‌های سازمان برای کارکنان	لیجر هولت، ۲۰۲۱ ابراهیمی نژاد و همکاران، ۱۳۹۶
		ارزش ویژه برند (مالی، غیر مالی، داخلی، خارجی)	آیر و همکاران، ۲۰۱۸
		فرهنگ سازمانی	راج، ۲۰۱۸ واتاناپایسال، ۲۰۱۸ چوبندیان، خانلری، یزدانی، عابدی، ۱۴۰۰
	راهبردهای تعاملاتی با ذی‌نفعان بیرونی سازمان	ایجاد تصویر داخلی مناسب	یانگ، وان، وو، ۲۰۱۵
		پاسخ‌گویی به تغییر نیازهای مشتری	لیا، شوچیا، لی، جی، ۲۰۱۸ نگو و همکاران، ۲۰۱۹
حق رأی دادن به مشتری		اوکالاقان و موری، ۲۰۱۷	
ایجاد تجربه مثبت برای مشتری		وانگ و همکاران، ۲۰۱۹ راج، ۲۰۱۸ باقری، حسینی، آریایی، ۱۳۹۸	
راهبردهای تناسب کارکنان با برند	افزایش رضایت، اعتماد و تعهد کارکنان از طریق رفع نیازهای آن‌ها	اشمیت، اند و ایگلسیاس، ۲۰۲۱ هوپ، ۲۰۱۸ کاتور، مالهوترا، شارما، ۲۰۲۰ وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۹	

ادامه جدول ۴

مقوله	مفهوم	کد	منابع
راهبردهای تناسبات کارکنان با برند	راهبردهای تناسبات کارکنان با برند	اتخاذ استراتژی کارمندمحور	راج، ۲۰۱۸ آیر و همکاران، ۲۰۱۸ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۹
		برنامه‌های ارتباطی برای افزایش دانش و اشتیاق کارکنان و جاسازی آن‌ها	واتاناپایسال، ۲۰۱۹ آیر و همکاران، ۲۰۱۸ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۹
		توسعه سرمایه انسانی	وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸ راج، ۲۰۱۸ کاتور، مالهورا، شارما، ۲۰۲۰
		ایجاد تعهد و دلبستگی شناختی، عاطفی، رفتاری و هنجاری به برند	واتاناپایسال، ۲۰۱۷ راج، ۲۰۱۸ کاتور، مالهورا، شارما، ۲۰۲۰ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷ و ۱۳۹۹
	راهبردهای رهبری	رهبری کاریزماتیک	شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷ مریلیس و فریزر، ۲۰۱۳
		تغییر تمرکز از کوتاه مدت به میان مدت و بلندمدت	چونندیان و همکاران، ۱۴۰۰ راج، ۲۰۱۸ آیر و همکاران، ۲۰۱۸
		خود رهبری	ژانگ و شو، ۲۰۲۱
	راهبردهای برندمحوری در سطح کلان	رهبری برند محور	آیروم و تومر، ۲۰۲۰ هوپ، ۲۰۱۸ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷ و ۱۳۹۹ راج، ۲۰۱۸ آیر و همکاران، ۲۰۱۸
		منابع انسانی برند محور	شاکراردکانی و همکاران، ۱۴۰۰ آیروم و تومر، ۲۰۲۰ سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱
		اتخاذ سبک رهبری تحول آفرین متناسب با اقتضانات (رهبری تحولگرا)	نگو و همکاران، ۲۰۱۹ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷
تمرکز بر توسعه برند		گراس و همکاران، ۲۰۱۷ واتاناپایسال، ۲۰۱۷ وطنخواه و درویشی، ۲۰۱۸	
عملکرد مبتنی بر برند		چونندیان و همکاران، ۱۴۰۰ آریتا و کالی، ۲۰۲۰ نگو و همکاران، ۲۰۱۹ راج، ۲۰۱۸ واتاناپایسال، ۲۰۱۹	

راهبردها

ادامه جدول ۴

مقوله	مفهوم	کد	منابع
راهکارها	راهبردهای برندمحوری در سطح کلان	ابتکارات برندسازی	بیدنباخ مانژینسکی، ۲۰۱۶ راج، ۲۰۱۸ لیا و همکاران، ۲۰۱۸
		غنی سازی و توسعه هویت برند (هویت برند)	اوکالاقان، ۲۰۱۹
		توجه به جوامع برند داخلی	غفوریان شاگردی و همکاران، ۱۳۹۶ اشمیت، اند و ایگلسیاس، ۲۰۲۱
راهکارها و ابزارها	ابزارها و راهکارهای نهادینه سازی ارزش ها در سازمان	درگیر کردن کارکنان در تدوین ارزش های سازمان	اشمیت، اند و ایگلسیاس، ۲۰۲۱ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷ بهزادی، عابدی، هاشمی، ۱۳۹۸
		انتقال وعده و ارزش برند به مشتریان	راج، ۲۰۱۸
		تدوین بیانیه ارزش شرکت	پیپلر و همکاران، ۲۰۱۵
		وضوح و شفافیت پیامها	بهزادی و همکاران، ۱۳۹۸ شارما و کمالانابهان، ۱۳۹۱ هادی زاده مقدم، جمالی کاپک، رضایی، ۱۳۹۱
		تجسم عملکرد موفق	نگو و همکاران، ۲۰۱۹ ژانگ و شو، ۲۰۲۱ لامپرینی و جورج، ۲۰۱۸
راهکارها و ابزارها	ابزارها و راهکارهای نهادینه سازی ایدئولوژی ها در سازمان	استفاده نمادهای هویت بصری مانند لوگو، ساختمان، پوشاک، وسایل نقلیه	پریز و همکاران، ۲۰۱۷
		تهیه کتاب برند شامل نمادها، آداب و رسوم، افسانه، استعاره، قهرمانان، داستان سرایی	پریز، بندیکسن، ابرات، ۲۰۱۷
		تصویر مطلوب برای پیامهای تبلیغاتی	گراس و همکاران، ۲۰۱۷ لامپرینی و جورج، ۲۰۱۸
		راهنمایی	چین وانگا و همکاران، ۲۰۱۹
ابزارهای تعاملاتی با ذی نفعان بیرونی سازمان	ایجاد تعاملات پویا در میان طیف گسترده ای از ذی نفعان	کانال های ارتباطی متناسب با نیازهای ارتباطی سازمان	لیو، کو، چاپلو، ۲۰۱۷ واتانا پاپاسال، ۲۰۱۹
		ایجاد تعاملات پویا در میان طیف گسترده ای از ذی نفعان	آریتا و کالی، ۲۰۲۰ پریز، بندیکسن، ابرات، ۲۰۱۷ لیجرهولت، ۲۰۲۱ بیدنباخ مانژینسکی، ۲۰۱۶
		ارائه امکانات منحصر به فرد به مشتری با کیفیت بالا	وانگ، یانگ، یانگ، ۲۰۱۹ راج، ۲۰۱۸ اوکالاقان، ۲۰۱۹
ابزارها و راهکارهای تناسب کارکنان با برند	برخورد منصفانه و عادلانه با کارکنان	برخورد منصفانه و عادلانه با کارکنان	کائور، مالهورا، شارما، ۲۰۲۰
		استقبال کردن از نظرها و پیشنهادهای کارکنان	راج، ۲۰۱۸

ادامه جدول ۴

مقوله	مفهوم	کد	منابع
راه کارها و ابزارها	ابزارها و راه کارهای تناسب کارکنان با برند	استخدام افراد مناسب	شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷ کاتور، مالهوترا، شارما، ۲۰۲۰ اوکالاقان، ۲۰۱۹ وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸
		استفاده کردن از روش هایی برای توانمندسازی و ایجاد انگیزه در کارکنان و پرورش کارکنانی متعهد	کاتور، مالهوترا، شارما، ۲۰۲۰ وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸ راج، ۲۰۱۸ مامپایا و همکاران، ۲۰۱۹ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷
		سیاست های تشویقی کارکنان برای حفظ ارزش های سازمانی و انتقال آن ها به مشتری	گراس و همکاران، ۲۰۱۷ لیجرهولت، ۲۰۲۱ راج، ۲۰۱۸
		تعامل مستمر کارفرما با کارکنان	لیجرهولت، ۲۰۲۱ راج، ۲۰۱۸ وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸ هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۱ شاکر اردکانی و همکاران، ۱۴۰۰
		آموزش (جلسات گروهی و توجیهی، سمینار)	ژانگ و شو، ۲۰۲۱ کاتور، مالهوترا، شارما، ۲۰۲۰ وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵ بهزادی و همکاران، ۱۳۹۸ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷ هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۱ ابراهیمی نژاد و همکاران، ۱۳۹۶ آبیایغی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸
	ابزارها و راه کارهای رهبری	رفتار شهروندی برند	هوپ، ۲۰۱۸ راج، ۲۰۱۸ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷
		سرایت عاطفی	وانگ، یانگ، یانگ، ۲۰۱۹ واتانایسپال، ۲۰۱۷
		انتقال تجربه از رهبر و افراد با تجربه به پایین دستان	بیدنباخ مانژینسکی، ۲۰۱۶ پریز، بندیکسن، آبرات، ۲۰۱۷ لیجرهولت، ۲۰۲۱
		برقراری استراتژی همکاری و مشارکت در سازمان و استقبال از کار تیمی	کاتور، مالهوترا، شارما، ۲۰۲۰ لیجرهولت، ۲۰۲۱
		ایجاد یک محیط کار ایمن، محیط کاری مناسب - استراتژی بهزیستی درمحل کار	راج، ۲۰۱۸ رحیم نیا و صادقی، ۱۳۹۵

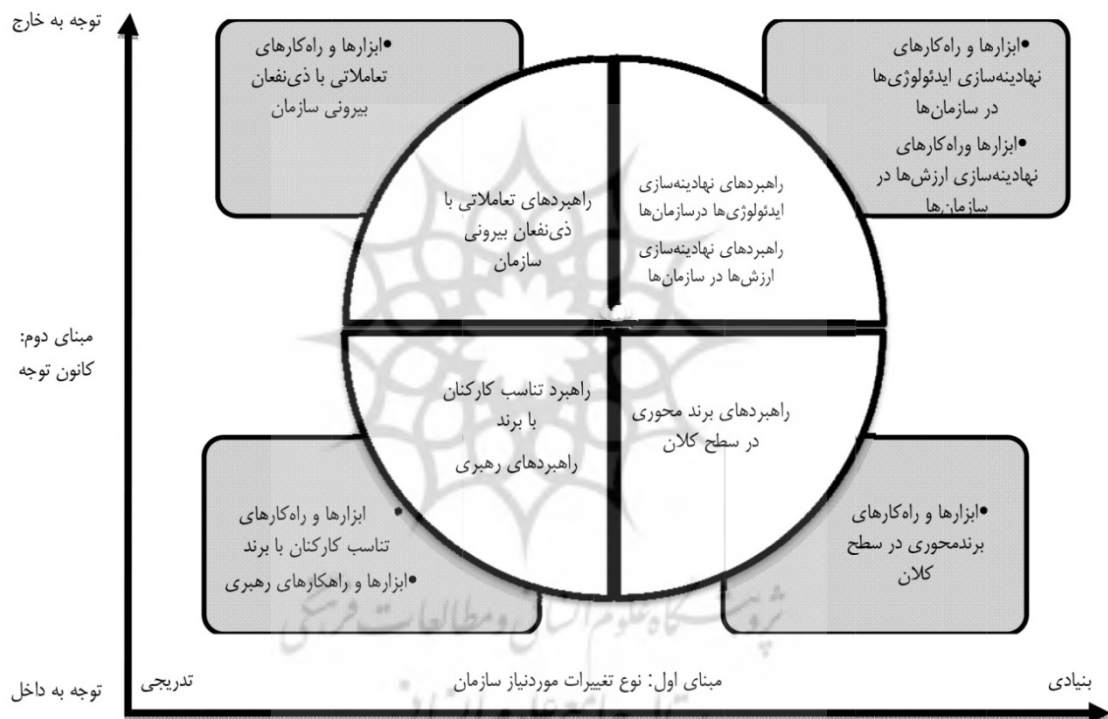
ادامه جدول ۴

مقوله	مفهوم	کد	منابع
ابزارها و راه کارهای رهبری	ابزارها و راه کارهای رهبری	سازماندهی زیرساختها و فرایندهای پشتیبانی	کاتور، مالهوترا، شارما، ۲۰۲۰ وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸
		مدیریت برند	ژانگ و شو، ۲۰۲۱
		خود گفتاری	بیلا، مارتینز، ماتوتک، ۲۰۱۶
		پاداش به خود	وانگ، یانگ، یانگ، ۲۰۱۹
ابزارهای برندمحوری در سطح کلان	ابزارهای برندمحوری در سطح کلان	اصول مدیریتی استانداردسازی فرایندها	وانگ، یانگ، یانگ، ۲۰۱۹ پریز، بندیکسن، آبرات، ۲۰۱۷
		تعامل کارفرما با کارکنان برای توسعه نیروهای متعهد	آریتا و کالی، ۲۰۲۰ لیجرهولت، ۲۰۲۱ وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸ راج، ۲۰۱۸
		تغییر سبک ارتباطی از حالت رسمی به غیر رسمی	لیا و دیگران، ۲۰۱۸ سلیم و ایگلسیاس، ۲۰۱۶
		تشویق و هم افزایی بین بخشها	وانگ، یانگ، یانگ، ۲۰۱۹
		حمایت بازاریابی داخلی	اوکالاقان و موری، ۲۰۱۷ غفوربان شاگردی و همکاران، ۱۳۹۶ هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۱
		هماهنگی بین منابع انسانی و بازاریابی	بیدنباخ مانژینسکی، ۲۰۱۶ آبر و همکاران، ۲۰۱۸
		نظارت و اندازه گیری مداوم عملکرد برای صرفه جویی در بهره وری	وانگ، یانگ، یانگ، ۲۰۱۹ پریز، بندیکسن، آبرات، ۲۰۱۷

راه کارها و ابزارها

گام ششم: اطمینان از کیفیت. در این پژوهش، به منظور ارزیابی پایایی پژوهش از روش توافق کدگذار استفاده شده است که یکی از روشهای ارزیابی پایایی در پژوهشهای کیفی است. در این مرحله، محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز استفاده کرده است. برای این منظور، شش مقاله از میان مقالات مورد بررسی به تصادف انتخاب و در اختیار خبره دیگری قرار داده شد تا مجدداً کدگذاری انجام شود. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا^۱ استفاده شده است، به همین منظور با استفاده از نرم افزار اسپاس ضریب کاپا برای مقایسه نتایج دو کدگذار محاسبه شد. نتیجه محاسبه ($k = 0/886$) نشان دهنده توافق بالا بین دو کدگذار و پایایی پژوهش می باشد. پژوهشگران به منظور اطمینان از کیفیت مقالات نیز، در مرحله غربالگری مقالات از ابزار برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی نیز استفاده کرده اند.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها. در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. خلاصه‌ای از گروه‌بندی عوامل و زیرعوامل اولیه و نهایی و نیز شاخص‌های مربوط به هریک از کدها که از پیشینه مربوط به استراتژی‌ها، راه‌کارها و ابزارهای برندسازی داخلی استخراج شده است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در مجموع ۶۳ استراتژی برندسازی داخلی شناسایی شده است که در ۲ مقوله دسته‌بندی شدند و در نهایت بر اساس هدف پژوهش بر اساس الگویی چهاربخشی دارای دو بعد شامل: ۱. کانون توجه (داخلی یا خارجی) تدریجی و بنیادی، ۲. میزان تغییر مورد نیاز (بنیادی یا تدریجی) راهبردها و راه‌کارها دسته‌بندی شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

اعتبار سنجی مدل

برای اعتبار سنجی مدل، پرسش‌نامه اعتبارسنجی در اختیار ۱۲ نفر از متخصصان فعال و اساتید دانشگاه قرار گرفته است تا نظرات آن‌ها در خصوص مطلوبیت مدل بر اساس سؤالات (جدول ۵) بررسی شود. با توجه به جدول ۵ مبرهن است که متخصصان، الگو طراحی شده را از تمامی ابعاد مثبت ارزیابی کرده‌اند. به‌منظور بررسی این موضوع که آیا میانگین پاسخ‌های نظردهندگان به هر سؤال به‌طور معناداری بالاتر از میانگین نمرات در هر سؤال است یا خیر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده و نتایج به شرح جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج پرسش نامه اعتبارسنجی

مؤلفه	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
الگوی طراحی شده دارای جامعیت (توجه به همه ویژگی‌ها) است	۱۲	۴/۵۸	۰/۵۱۴۹۳	۰/۱۴۸۶۵
الگوی طراحی شده منحصر به فرد (هر شاخص به یک مؤلفه تخصیص داده شده) است	۱۲	۴/۶۶	۰/۴۹۲۳۷	۰/۱۴۲۱۳
الگوی طراحی شده منسجم و یکنواخت (همگن بودن شاخص‌های هر مؤلفه) است	۱۲	۴/۱	۰/۵۷۷۳۵	۰/۱۶۶۶۷
الگوی طراحی شده ایجاز‌گرایی و نام‌گذاری مرتبط (نام مؤلفه، منظور و مفهوم را منتقل کند) را رعایت کرده است	۱۲	۴/۶۶	۰/۴۹۲۳۷	۰/۱۴۲۱۳
الگوی طراحی شده با عنوان متناسب است	۱۲	۴/۵۸	۰/۵۱۴۹۳	۰/۱۴۸۶۵
الگوی طراحی شده با نیاز فعلی و چشم‌اندازهای موضوع متناسب است	۱۲	۴/۸۰	۰/۵۱۴۹۳	۰/۱۴۸۶۵

جدول ۶. آزمون t تک گروهی برای بررسی اعتبار الگو

سؤال‌های سنجش مطلوبیت مدل	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان پایین‌تر	فاصله اطمینان بالاتر
الگوی طراحی شده جامع (توجه به همه ویژگی‌ها) است	۱۰/۶۵۲	۱۱	۰/۰۰۰	۱/۵۸۳۳۳	۱/۲۵۶۲	۱/۹۱۰۵
الگوی طراحی شده منحصر به فرد (هر شاخص به یک مؤلفه تخصیص داده شده) است	۱۱/۷۲۶	۱۱	۰/۰۰۰	۱/۶۶۶۶۷	۱/۳۵۳۸	۱/۹۷۹۵
الگوی طراحی شده منسجم و یکنواخت (همگن بودن شاخص‌های هر مؤلفه) است	۷/۰۰۰	۱۱	۰/۰۰۰	۱/۱۶۶۶۷	۰/۷۹۹۸	۱/۵۳۳۵
الگوی طراحی شده ایجاز‌گرایی و نام‌گذاری مرتبط (نام مؤلفه، منظور و مفهوم را منتقل کند) را رعایت کرده است	۱۱/۷۲۶	۱۱	۰/۰۰۰	۱/۶۶۶۶۷	۱/۳۵۳۸	۱/۹۷۹۵
الگوی طراحی شده با عنوان متناسب است	۱۰/۶۵۲	۱۱	۰/۰۰۰	۱/۵۸۳۳۳	۱/۲۵۶۲	۱/۹۱۰۵
الگوی طراحی شده با نیاز فعلی و چشم‌اندازهای موضوع متناسب است	۱۰/۶۵۲	۱۱	۰/۰۰۰	۱/۵۸۳۳۳	۱/۲۵۶۲	۱/۹۱۰۵

در جدول ۶ نتیجه آزمون t تک گروهی به وضوح نشان می‌دهد که در تمامی ۶ بعد نظرسنجی آزمون t معنی‌دار و مثبت است که گویای این است که مدل از اعتبار لازم برخوردار است. نتایج نشان‌گر آن است با توجه به این که t مشاهده شده در سطح اعتماد ۹۵ درصد برای همه سؤالات معنادار بودند، بنابراین میانگین پاسخ‌های نظردهندگان به هر سؤال به‌طور معناداری بالاتر از میانگین نمرات در هر سؤال است، بنابراین از نظر متخصصان، کلیه عناصر فوق دارای ویژگی لازم (در حد زیاد) برای استفاده در سازمان هستند.

نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت بحث برندسازی در سازمان‌ها و در جهت اجرای موفق آن، توجه به بخش درونی برند، ضروری است، از این رو برای جلوگیری از هدر رفتن زمان و هزینه برای انجام این امر مهم، راهبردها، راه‌کارها و ابزارهایی وجود دارند که در این پژوهش با استفاده از رویکرد فراترکیب پس از پایش ۳۵۶ مقاله در نهایت با بررسی تعداد ۶۸ مقاله منتخب، ۶۳ کد، ۱۲ مفهوم کلی و ۲ مقوله شناسایی شده است و در ادامه برای رسیدن به الگویی در این زمینه، دو مبنا در نظر گرفته شده است که شامل: مبنای اول: کانون توجه که به داخل سازمان و خارج از سازمان و مبنای دوم نوع تغییرات مورد نیاز در سازمان که به تغییرات تدریجی و بنیادی تقسیم‌بندی شده است. در کل می‌توان گفت یکسری راهبردها و راه‌کارها هستند که کانون توجه آن‌ها با توجه به محیط داخلی و خارجی در نظر گرفته شده است که بعد از پیاده‌سازی آن‌ها، تغییرات سازمان یا به صورت تدریجی یا بنیادی است (شکل ۴).

با توجه به نتیجه پژوهش ۶ راهبرد و ۶ راه‌کار و ابزار شناسایی شده است. یکی از راهبردهای مهم در زمینه برندسازی داخلی راهبردها و ابزارهای تناسب کارکنان با برند است که شامل آموزش، بازخورد به کارکنان، جلسات گروهی و توجیهی، استخدام، ارتباط با کارکنان، تشویق برند محور، توجه به کارمندان (توجه به مکانیسم شناختی و عاطفی کارکنان) است. این موارد در پژوهش‌های پیشین (بهزادی، عابدی، هاشمی، ۱۳۹۸؛ آیرم و تومر، ۲۰۲۰؛ غفوریان شاگردی و همکاران، ۱۳۹۶؛ شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷؛ گراس و همکاران، ۲۰۱۷؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵؛ شاکری اردکانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ بیل، مارتینز، ماتوته^۱، ۲۰۱۶؛ پانجسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ آریتا و کالی، ۲۰۲۰؛ نگو و همکاران، ۲۰۱۹؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶؛ راج، ۲۰۱۸) نیز شناسایی شده‌اند؛ اما در مقاله حاضر مفهوم راهبرد تناسب کارکنان با برند دارای ۵ کد، ابزارها و راه‌کارهای تناسب کارکنان با برند دارای ۹ کد می‌باشد، در صورتی که در مقالات پیشین فقط به ۷ کد اشاره کرده بودند و در هیچ کدام از پژوهش‌های ذکر شده به‌طور مفصل و کامل به ارائه راهبردها، ابزارها و راه‌کارهای تناسب کارکنان با برند اشاره‌ای نکرده‌اند.

در اکثر پژوهش‌ها دسته‌بندی وجود ندارد و عواملی را به‌صورت پراکنده ذکر کرده‌اند در صورتی که در پژوهش حاضر هر کدام از عوامل با دقت بررسی شده و کدهای بیشتری به مفهوم تناسب کارکنان با برند اختصاص داده شده است. برخی دیگر از پژوهش‌ها، استخدام و آموزش را به‌عنوان شرایط علی برندسازی داخلی می‌دانند (شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷)، در صورتی که در پژوهش حاضر به‌عنوان ابزار در نظر گرفته شده است که از این لحاظ می‌توان گفت با پژوهش مذکور ناسازگار است.

با توجه به مدل، دومین مفهومی که مورد توجه است راهبردها، ابزارها و راه‌کارهای نهادینه‌سازی ایدئولوژی‌ها است که شامل ایدئولوژی‌های برند (چشم‌انداز، ارزش) است که با نتایج پژوهش‌های سلیم و ایگلسیاس (۲۰۱۶) و چوبندیان و همکاران (۱۴۰۰) مطابقت دارد. در مقاله حاضر، مفهوم راهبرد نهادینه‌سازی ایدئولوژی‌ها در سازمان متشکل از ۴ کد و ۵ ابزار است، در صورتی که در مقالات پیشین فقط به ۲ مورد اشاره کرده‌اند و در هیچ کدام از پژوهش‌های پیشین به

دسته‌بندی مشخصی از ابزارها و راهبردها نپرداخته‌اند و مطالب به‌صورت پراکنده ذکر شده است، اما این پژوهش با نگاهی جامع و مدون، به بررسی همه راهبردها و ابزارها و اغنای چارچوب ارائه شده پرداخته است.

سومین مفهومی که مورد توجه است راهبردها، ابزارها و راه‌کارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در سازمان است که ادراک کارکنان از ایدئولوژی‌های سازمان را شامل می‌شود. اوکالاقان و موری (۲۰۱۷) نیز به این مفهوم اشاره کرده‌اند. در مقاله حاضر مفهوم نهادینه‌سازی ارزش‌ها در سازمان از ۴ کد و ۵ ابزار تشکیل شده است، در صورتی که در مقالات پیشین فقط به ۱ مورد اشاره شده بود. شایان ذکر است که هیچ کدام از پژوهش‌های پیشین، به دسته‌بندی مشخصی از ابزارها و راهبردها نپرداخته بودند و مطالب به‌صورت پراکنده ذکر شده بود، اما این پژوهش با نگاهی جامع و مدون، به بررسی همه راهبردها و ابزارها و اغنای چارچوب ارائه شده پرداخته است.

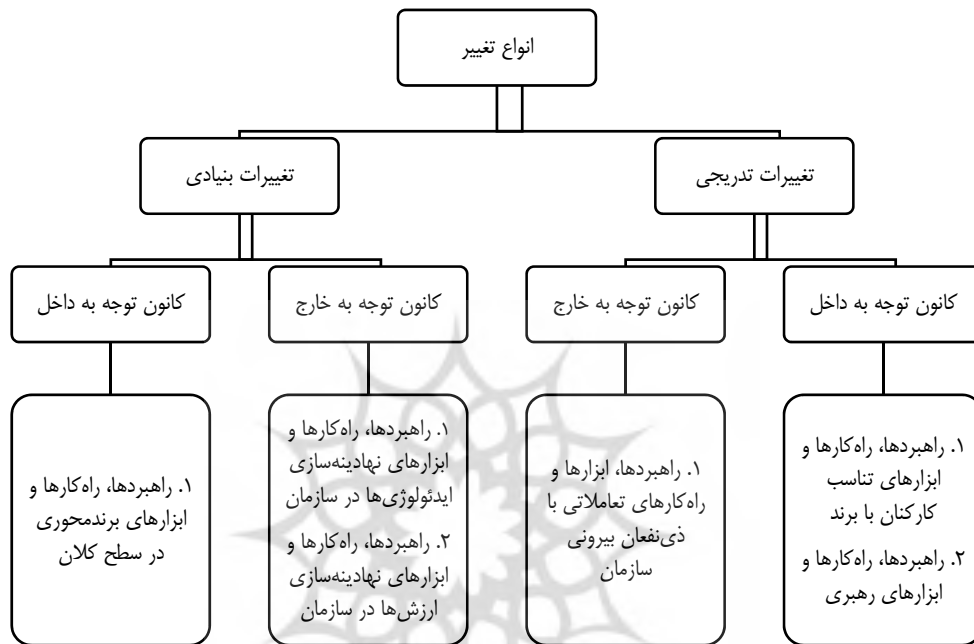
چهارمین مفهوم، تعاملات با ذی‌نفعان بیرونی سازمان نام دارد و این مفهوم، مشتری مداری و ارتباط با سهام‌داران را شامل می‌شود که مطابق با نتایج پژوهش‌های شاکری اردکانی و همکاران (۱۴۰۰)؛ نگو و همکاران (۲۰۱۹) و سلیم و همکاران (۲۰۱۶) است. در مقاله حاضر تعاملات با ذی‌نفعان بیرونی سازمان، ۴ راهبرد و ۳ ابزار و راه‌کار را دربرمی‌گیرد. شایان ذکر است که در پژوهش‌های پیشین فقط به دو مورد اشاره کرده بودند، در صورتی که در پژوهش حاضر به‌طور جزئی در این باره بحث شده است و به دسته‌بندی راهبرد و ابزارها و راه‌کارها پرداخته است.

پنجمین مفهوم، یعنی برندمحوری در سطح کلان، شامل مدیریت کارمحور، بازاریابی داخلی، مدیریت منابع انسانی برندمحور، رهبری برندمحور، رهبر تحول‌آفرین است که با نتایج پژوهش‌های شفیعا و نقوی (۱۳۹۷)، ملکی مین باش رزگانه و همکاران (۱۳۹۵)، آریتا و کالی (۲۰۲۰)، سلیم و همکاران (۲۰۱۶)، ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶)، ژانگ و شو (۲۰۲۱) و شاکری اردکانی و همکاران (۱۴۰۰) مطابقت دارد. مفهوم برندمحوری در سطح کلان دارای ۸ راهبرد، ۷ ابزار می‌باشد، در صورتی که در پژوهش‌های پیشین فقط به ۸ مورد اشاره گردیده است. شایان ذکر است بررسی مقالات پیشین نشان می‌دهد، پژوهشگران نگاه جامعی داشته و به‌طور دقیق و جزئی بین ابزارها، راهبردها و راه‌کارهای تفکیکی قائل نبوده‌اند، ولی به‌طور کلی با توجه به موارد بالا می‌توان گفت نتایج پژوهش‌های پیشین با نتایج پژوهش حاضر کاملاً تطبیق دارد.

برخی پژوهش‌ها مدیریت منابع انسانی برندمحور (استخدام و آموزش) را به‌عنوان یکی از روش‌هایی دانسته‌اند که می‌تواند کلید موفقیت برنامه مدیریت برند داخلی باشد (بهزادی، عابدی و هاشمی، ۱۳۹۸؛ پیپلر و همکاران، ۲۰۱۵). مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی برندمحور با پژوهش حاضر تطابق دارد و به‌عنوان راه‌کارها و ابزارهای تناسب کارکنان با برند آمده است؛ اما تنها تفاوتی که با پژوهش حاضر دارد، این است که استخدام و آموزش به‌عنوان زیر مجموعه مدیریت منابع انسانی برندمحور در نظر گرفته نشده است و کد مدیریت منابع انسانی برندمحور در مفهوم برندمحوری در سطح کلان آمده است، از این لحاظ با پژوهش‌های پیشین ناسازگار است.

برخی پژوهش‌ها رهبری برندمحور (رهبری تحول‌آفرین) ابزار مؤثر در برند سازی داخلی می‌دانند (غفوریان شاگردی و همکاران، ۱۳۹۶؛ پیپلر و همکاران، ۲۰۱۵؛ بیل و همکاران، ۲۰۱۶؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶)، در صورتی که در پژوهش حاضر به‌عنوان راهبرد در نظر گرفته شده است و از این لحاظ با پژوهش‌های مذکور ناسازگار است.

در نهایت آخرین مفهومی که مورد توجه است راهبردها، ابزارها و راه کارهای رهبری است که در آن رفتارهای مدیر را به عنوان راهبرد برندسازی داخلی در نظر می گیرند (شفیعا و نقوی، ۱۳۹۷). مفهوم رهبری دارای ۳ راهبرد و ۷ ابزار و راه کار است که در هیچ کدام از پژوهش های ذکر شده به دسته بندی مشخصی اشاره نکرده و مطالب به صورت پراکنده ارائه شده است.



شکل ۴. بسط مدل مفهومی پژوهش

انواع تغییرات در سازمان عبارتند از: تغییرات منطقی و طبیعی، تغییرات تکاملی و انقلابی، تغییرات تدریجی و بنیادی، تغییرات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده است (لورنژ، اسکات مورتون، گوشل، ۱۳۸۵: ۶۰). تغییرات تدریجی نشان دهنده یک رشته پیشرفت های مؤثر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می شود و اغلب یک بخش سازمان تغییر می کند، برعکس در تغییرات سریع یا بنیادی چارچوب مرجع در سازمان می شکند و اغلب در سازمان تعادل جدیدی به وجود می آید؛ زیرا کل سازمان دستخوش تغییر و تحول می شود (اعرابی و حکاکی، ۱۳۸۷). از طرفی محیط تجارت می تواند شامل هر دو بُعد داخلی و خارجی باشد. عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون سازمان بوده و بر خلاف عوامل خارجی در کنترل سازمان می باشند. برای بررسی نقاط ضعف و قوت عوامل درونی سازمان باید درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید یا عملیات، سیستم اطلاعات رایانه و تحقیق و توسعه، اطلاعاتی را گردآوری و دسته بندی کرد عوامل محیطی یا خارجی شامل بررسی و ارزیابی شرایط تهدید و فرصت های موجود در محیط های پنج گانه بیرونی سازمان است، پنج عامل محیطی که در کنترل سازمان نیستند

عبارت‌اند از: اقتصادی، اجتماعی / فرهنگی، سیاسی و قانونی، تکنولوژی و رقابتی (الماسی و دورفرد، ۱۳۹۰). در ادامه به بررسی دلایل قرارگیری هر یک از راهبردها و راه‌کارها در مدل پرداخته شده است.

راهبردها و راه‌کارهای تعاملاتی با ذی‌نفعان بیرونی که طبق مدل پژوهش به‌لحاظ کانون توجه مرتبط با خارج بوده و به‌لحاظ میزان تغییرات موردنیاز در بخش تدریجی قرار می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین ذی‌نفعان بیرونی سازمان برای برندسازی داخلی، مشتریان آن هستند. هنگامی می‌توانیم از این راهبرد استفاده کنیم که کانون توجه به خارج باشد و تغییرات از نوع تدریجی باشد (حکاکی و اعرابی، ۱۳۸۷). از طرفی یکی دیگر از ذی‌نفعان بیرونی برای برندسازی داخلی، رقبا هستند. برای مقابله با رقبا و پاسخ‌گویی به نیاز مشتریان، به تغییر تدریجی رویکردها و تغییرات نیازمندیم (جاویدی کرمانی نژاد و امینی، ۱۳۹۵).

درباره راهبردها، ابزارها و راه‌کارهای برند محوری در سطح کلان (طبق مدل پژوهش به‌لحاظ کانون توجه داخلی و به‌لحاظ میزان تغییرات بنیادین است) پژوهشی یافت نشد؛ اما به‌طور کلی برند محوری در سطح کلان مثل تغییر هویت برند، توسعه برند و حتی رهبری برند محور نیازمند تغییرات ریشه‌ای است. پس از لحاظ تغییرات از نوع بنیادین بوده و از آنجایی که این تغییرات مرتبط با برند است، پس از لحاظ کانون توجه هم مربوط به داخل سازمان است.

درباره راهبردها و راه‌کارهای تناسب کارکنان با برند و راه‌کارهای رهبری (طبق مدل پژوهش به‌لحاظ کانون توجه داخلی و از لحاظ میزان تغییرات مورد نیاز، در بخش تدریجی قرار می‌گیرند)، این توضیح لازم است که عوامل داخلی از تصمیمات مسائل نیروی انسانی و هم تصمیم‌ها و رفتار مدیریتی ناشی می‌شود (بخشی، ۱۳۹۰). به عبارتی مباحث مربوط به کارکنان، جزئی از عوامل داخلی است (عادل‌خانی و حق‌شناس کاشانی، ۱۳۹۸). مدیران باید کارکنان خود را راهنمایی کنند و به‌عنوان الگو عمل کنند زیرا مسئول ایجاد فرهنگ برند و به اشتراک‌گذاری ارزش‌های تجاری در بین کارکنان هستند (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶). اما شکل‌گیری رفتار مناسب و هماهنگی کارکنان با مدیر و اصول و آرمان‌های برند داخلی کاری زمان‌بر و نیاز به تغییرات تدریجی دارد.

درباره راهبردها و راه‌کارهای نهادینه‌سازی ایدئولوژی‌ها و ارزش‌ها در سازمان (طبق مدل پژوهش به‌لحاظ کانون توجه مرتبط با خارج بوده و به‌لحاظ میزان تغییرات مورد نیاز در بخش بنیادی قرار می‌گیرند)، این توضیح لازم است که بیانیه چشم‌انداز توصیف‌کننده تصویری است که انتظار داریم در سال‌های آینده مردم از سازمان داشته باشند (خوش‌سیما، ابراهیمی‌نژاد و شاه‌حسینی، ۱۳۹۰). تغییرات بنیادین دربرگیرنده تغییرات گسترده و درازمدت است که در سراسر سازمان صورت می‌گیرد و به‌معنای انتقال به یک وضعیت آینده است که برحسب هدف و چشم‌انداز استراتژیک تعریف شده است و هدف و مأموریت سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهد (بخشی، ۱۳۹۰). ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های سازمانی، پایه هر سازمانی به‌شمار می‌روند و معمولاً سالیان سال در شرکت جاری هستند. بنابراین تغییر آن‌ها جزء تغییرات بنیادین محسوب می‌شوند؛ اما در صورتی که برای برندسازی داخلی نیاز به تغییر ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های سازمانی باشد، ابتدا باید شرایط و اقتضات سایر عوامل خارجی سازمان مانند رقبا، تأمین‌کنندگان و مشتریان و... را بررسی کرد؛ زیرا ممکن است این عوامل با تغییر ایدئولوژی و ارزش‌های سازمان دچار سردرگمی شوند. در واقع، در صورت نیاز به تغییر این موضوعات، تغییر بنیادینی را که به‌یک‌باره اساس و بنیان سازمان را تغییر می‌دهد، پیش رو خواهیم داشت.

پیشنهادها

با در نظر گرفتن یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها در جهت اجرای برندسازی داخلی، توجه هم‌زمان به منابع انسانی و فعالیت‌های بازاریابی سازمان و همچنین توسعه رفتارهای مشتری‌مدار داشته باشند، بنابراین باید بتوانند با ایجاد ارتباطات و تعاملات مؤثر با کارکنان خود، عملکرد آن‌ها را تقویت کرده و با توجه به نقش مهم کارکنانشان در انتقال تصویر برند سازمان و ارزش‌های برند به مشتریان خارجی، نگرش ایشان را ارتقا دهند. همچنین در آگاهی کارکنان از دانش برند سازمان به‌ویژه برند داخلی، انتقال تجربه مدیران به کارکنان و برگزاری جلسات گروهی و سمینارها می‌تواند مفید واقع شود. به‌طور کلی، مدیران سازمان‌ها با داشتن توجه ویژه به سطح رفاه کارکنان و کمک به آن‌ها برای ایجاد تعادل در زندگی کاری و شخصی، با به وجود آوردن دل‌بستگی عاطفی در افراد مجموعه خود می‌توانند فرایند برندسازی داخلی را تسهیل کنند.

پیشنهاد می‌شود برای تدوین کتاب برند و فرهنگ‌سازی در زمینه برند، مدیران سازمان به مدل این پژوهش مراجعه کرده و از راهبردها و راه‌کارهای آن به‌خصوص در زمینه درونی‌سازی ارزش‌ها و هنجارهای خود و تلاش هم‌زمان در راستای پاسخ‌گویی به تغییرات در نیازهای مشتریان و جلب اعتماد و رضایت ایشان و همچنین داشتن روابط بلندمدت با این گروه از ذی‌نفعان خود استفاده کنند.

بر اساس یافته‌ها و نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش به مدیران، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران حوزه کسب و کار پیشنهاد می‌شود که از مدل این پژوهش استفاده کرده و بر اساس مقوله، مفاهیم و کدهای آن، قدمی برای اجرای برندسازی داخلی بردارند و با ارزیابی آن، رفع نقص‌های احتمالی و بومی کردن آن برای کسب و کار خود اقدامی انجام دهند. برای پژوهشگران آتی، پیشنهاد می‌شود که مدل این پژوهش، را در سازمان‌های دولتی، سازمان‌های غیرانتفاعی و صنایع متفاوت ارزیابی کرده و شاخص‌های موجود در مدل، برای آن صنعت را بومی‌سازی کنند. از آنجا که این پژوهش به‌صورت کیفی و با رویکرد فراترکیب انجام شده است، به محققان بعدی پیشنهاد می‌شود که با در نظر گرفتن جامعه آماری خاص، مدل را با روش‌های کمی همچون مدل‌سازی معادلات ساختاری برازش کرده و میزان هم‌بستگی ابعاد و شاخص‌های آن را بررسی کنند. در قالب پیشنهاد دیگر، می‌توان گفت پژوهشگران می‌توانند به شناسایی موانع اجرا برندسازی داخلی در کسب و کار و بررسی موانع اجرا فرایند برندسازی در کسب و کارهای ایرانی بپردازند.

محدودیت‌های نظری و روش‌شناسی

از محدودیت‌های این پژوهش، می‌توان به بررسی و تحلیل مقاله‌ها و پژوهش‌های فارسی و انگلیسی، صرف زمان زیاد به‌منظور مطالعه گسترده ادبیات و استخراج کدها، جمع‌بندی، ترکیب و تفسیر کدها اشاره کرد. در ثانی در مجلات فارسی مقاله‌ای در حوزه برندسازی داخلی با روش فراترکیب نگاشته نشده بود و مقالات بررسی شده در حوزه مذکور که دارای اعتبار باشند، سال انتشار آن‌ها اغلب در بازه ۹۵ تا ۹۸ بود و جزء مقالات به‌روز به حساب نمی‌آمد. در بخش ادبیات نظری، متأسفانه اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در صنعت هتلداری بود و همچنین، اغلب مقاله‌های فارسی، به‌طور مستقیم به راهبردها و ابزارها اشاره نکرده بودند، به همین دلیل برای استخراج کدها محدودیت‌هایی وجود داشت.

منابع

- آبیای اصفهانی، سعید؛ ابراهیمی، الهه؛ شیخ، رضا (۱۳۹۸). فرهنگ نوآورانه، زمینه ساز بهبود یادگیری سازمانی با بهره گیری از برند سازمانی داخلی (پژوهشی در صنعت نفت ایران). *دوفصل نامه نوآوری و ارزش آفرینی*، ۹(۱۷)، ۶۹-۸۴.
- ابراهیمی نژاد، مهدی؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ فارسی زاده، حسین؛ همتی، امین (۱۳۹۶). تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل های بین المللی لاله و پارسیان استقلال در شرق تهران). *فصل نامه علمی - پژوهشی گردشگری و توسعه*، ۶(۳)، ۸۰-۹۹.
- اعرابی، محمد؛ حکاک، محمد (۱۳۸۷). طراحی الگوی کنترل استراتژیک برای صنایع ایران با رویکرد کارت امتیازمتوازن. *فصل نامه علمی ترویجی مطالعات مدیریت*، ۱۹(۵۸)، ۱-۲۱.
- الماسی، حسن؛ دورفرد، مرجان (۱۳۹۰). تدوین استراتژی گردشگری کشور بر اساس تحلیل ماتریس SWOT (مطالعه موردی: سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران). *فصل نامه گردشگری و توسعه*، ۱(۱)، ۹۷-۱۲۱.
- باقری، محمد؛ حسینی، محمود؛ آریایی، سورنا (۱۳۹۸). تأثیر برندسازی داخلی بر جایگاه یابی برند شرکت های کوچک و متوسط استان مازندران. *فصل نامه اختصاصی تبلیغات و بازاریابی*، ۵(۱۵)، ۲۸-۳۸.
- بخشی، ناهید (۱۳۹۰). تغییر سازمانی. *ماهنامه کار و جامعه*، شماره ۱۳۹.
- بنیادی نائینی، علی؛ کام فیروزی، محمدحسن؛ مشتانی دهقان، محمود (۱۳۹۳). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی بر کیفیت خدمات (مورد مطالعه: یک شرکت خدماتی). *مجله مدیریت بازاریابی*، ۹(۲۵)، ۸۳-۹۹.
- بهزادی، مریم؛ عابدی، احسان؛ هاشمی، محمود (۱۳۹۸). بررسی پیامدهای رفتاری / نگرشی مدیریت برند داخلی میان کارکنان فروش شرکت فرمند. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۵۰۵-۵۲۴.
- جاویدی کرمانی نژاد، مهری؛ امینی، محمدتقی (۱۳۹۵). طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل استراتژیک بر اساس مدل کنترل استراتژیک لورانژ. *پژوهش های مدیریت راهبردی*، ۲۱(۶۳)، ۱۳۳-۱۵۸.
- چوبندیان، رضوان؛ خانلری، امیر؛ یزدانی، حمیدرضا؛ عابدی، احسان (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای توسعه استراتژیک فرایند برندسازی بر اساس الگوی سیپ با استفاده از رویکرد فراترکیب. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۳۰۶-۳۳۶.
- خوش سیمیا، غلامرضا؛ ابراهیمی نژاد، مهدی؛ شاه حسینی، محمدعلی (۱۳۹۰). نگاه به آینده و تدوین چشم انداز دانشگاه ها: مطالعه موردی در دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان. *مدیریت بازرگانی*، ۳(۹)، ۱۱۳-۱۳۰.
- رحیم نیا، فریبرز؛ صادقی، فرشته (۱۳۹۵). بررسی نقش واسط رضایت شغلی در تأثیر مدیریت برند داخلی و لنگرهای شغلی بر تمایل به ماندن، مورد مطالعه: یک سازمان دولتی در شهر مشهد. *فصل نامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۶(۴)، ۶۷-۸۸.
- سلطانی، مرتضی؛ نبی زاده مامانی، الناز؛ مزینانی، امیرحسین (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل مکانیزمها، آثار و پیامد برندسازی داخلی (مورد مطالعه: گروه صنعتی سدید). *فصل نامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۶(۲)، ۱۳۳-۱۵۲.
- شاکراردکانی، محمد؛ بقائی نیا، فاطمه؛ امراللهی بیوکی، ناهید؛ بهجتی اردکانی، محمدعلی (۱۴۰۰). واکاوی عوامل مؤثر در برندسازی داخلی هتل های شهر یزد با رویکرد کیفی. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۶(۵۵)، ۴۵-۷۷.

- شفیعا، سعید؛ نقوی، میرعلی (۱۳۹۷). الگو مدیریت برند داخلی هتل‌های شهر تهران. *مجله باغ نظری*، ۱۵(۶۸)، ۲۵-۳۸.
- شفیعا، سعید؛ نقوی، میرعلی (۱۳۹۹). شناسایی راهبردهای مدیریت برند داخلی در هتل‌های شهر تهران: مطالعه کیفی. *گردشگری و توسعه*، ۱۹(۱)، ۱۰۳-۱۱۸.
- عادل‌خانی، حسین؛ حق‌شناس کاشانی، فریده (۱۳۹۸). طراحی و تدوین استراتژی‌های راهبردی و بازاریابی بانک سپه بانگه به آینده. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۵(۷۵)، ۱۲۳-۱۵۴.
- عزیزی، شهریار؛ اثنا عشری، مسعود (۱۳۹۲). برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیل کننده جو رقابتی رضایت شغلی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۷(۳)، ۶۹-۸۵.
- غفوریان شاگردی، امیر؛ آبیانی اصفهانی، سعید؛ بهبودی، امید (۱۳۹۶). بررسی تأثیرپذیری رفتار شهروندی از مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی. *فصل‌نامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۷(۱)، ۴۱-۵۸.
- کازمی گرجی، احمد؛ هادی‌زاده، اکرم؛ حمیدیان، محمد؛ مزارعی، سجاد (۱۳۹۹). تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش واسطه‌ای تناسب فرد با سازمان. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۴(۵۳)، ۷۳-۹۵.
- لارنژ، پیتر؛ اسکات مورتن، مایکل؛ گوشل، سواماترا (۱۳۸۵). *کنترل استراتژیک*، (ترجمه اعرابی، محمد، حکاک، محمد)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محمد مهدی‌پور، سعید؛ شجاعی، فرزانه؛ نیک‌نفس، علی‌اکبر (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر برندسازی مکان با رویکرد داده‌کاوی (نمونه‌کاری: شبکه اجتماعی اینستاگرام). *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۴۷۳-۵۰۱.
- مزرعه، شیرین؛ برزکی شائمی، علی؛ صفری، علی (۱۴۰۰). طراحی الگوی برندسازی کارفرما بر مبنای انتظارات نیروی انسانی مستعد. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۳۳۷-۳۶۱.
- ملکی‌مین‌باش رزگاه، مرتضی؛ فیضی، داود؛ همتی، مریم (۱۳۹۵). توسعه مدل عملکرد برند سازمان. *برمینا بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی*. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۶(۲)، ۱۶۹-۱۹۴.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ جمالی کاپک، شهرام؛ رضایی، مرتضی (۱۳۹۱). مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۳)، ۲۰۳-۲۲۳.

References

- Adelkhani, H., Haqshone Kashani, F. (2018). Designing and compiling strategic and marketing strategies of Sepe Bangah Bank for the future. *Strategic management research*, 25(75), 123-154. (in Persian)
- Almasi, H. & Dorfard, M. (2011). Development of the country's tourism strategy based on SWOT matrix analysis (Case study of Cultural Heritage and Tourism Organization of Tehran Province). *Tourism and Development Quarterly*, 1(1), 97-121. (in Persian)
- Arabi, M., Hakak, M. (2008). Designing a strategic control model for Iranian industries with a balanced scorecard approach. *quarterly journal of management studies*, 19(58), 1-21. (in Persian)

- Arrieta, D.B., Cali, E. G. (2020). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of brand management*, 2, 133–151, <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00219-1>
- Aybaghi Esfahani, S., Ebrahimi, E., Sheikh, R. (2018). Innovative culture, the basis for improving organizational learning by using the internal organizational brand (a study on Iran's oil industry). *Innovation and value creation two-part journal*, 9(17). (in Persian)
- Ayer, P., Davari, A., Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *Journal of brand management*, 25, 202–216. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0097-1>
- Ayrom, SH., Tumer, M. (2020). Effects of internal branding and brand-oriented leadership on work-related outcomes. *The service industries journal*, 41(15.16), 1097-1117. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1787992>.
- Azizi, Sh., Asnaashari, M. (2013). Internal branding and brand performance in the bank: The role of moderating the competitive climate of job satisfaction, *management research in Iran*, 17(3), 69-85. (in Persian)
- Bagheri, M., Hosseini, M., Aryaei, S. (2018). The effect of internal branding on brand positioning of small and medium companies in Mazandaran province. *Advertising and Marketing Quarterly*, 5(15), 28-38. (in Persian)
- Bakhshi, N. (2011). Organizational change. *Work and community monthly no*, 139. (in Persian)
- Behzadi, M., Abedi, E. & Hashemi, M. (2018). Investigating the behavioral/attitudinal consequences of internal brand management among the sales staff of Ferman Company. *Business Management*, 11(3), 505-524. (in Persian)
- Biedenbach, G., Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees. *Journal of product & brand management*, 25 (3), 296-306. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0913>.
- Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., Tarnovskaya, V. (2022). Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology, *Journal of Brand Management*, 29, 420–433.
- Bonyadi Naeini, A., Kam Firoozi, M., Mashtani Dehghan, M. (2014). The effect of internal marketing and internal branding on service quality (case study: a service company). *Journal of marketing management*, 9(25), 83-99. (in Persian)
- Buil, I., Martínez, E., Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviors: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Journal tourism management*, 57, 2257-271. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009>
- Chobandian, R., Khanleri, A., Yazdani, H., Abedi, E. (2021). Providing a framework for the strategic development of the branding process based on the SIP model using a metacombination approach. *Business Management*, 13(2), 306-336. (in Persian)

- Devasagayam, P.R., Buff, CH.L., Aurand, T.W., Judson, K.M. (2010). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 210-217. DOI: 10.1108/10610421011046184
- Ebrahimi Nejad, M., Dehghani Soltani, M., Farsizadeh, H., Hemmati, A. (2017). The effect of domestic branding on brand performance in the hotel industry (Case study: Laleh and Parsian Esteghlal International Hotels in East Tehran. *Quarterly Journal of Tourism and Development*, 6(3), 80-99. (in Persian)
- Foster, C., Punjaisri Kh., Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate. Internal and employer branding. *Journal of product brand management*, 26(3), 251-261. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- Garas, S.R.R., Mahran, A.F.A., Mohamed, H.M.H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behavior. *Journal of product & brand management*, 27(1), 79-95. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>.
- Ghafourian Shagerdi, A., Aybaghi Esfahani, S., behbodi, O. (2016). Investigating the effectiveness of citizenship behavior from internal brand management and internal marketing. *Scientific-Research Quarterly of Modern Marketing Research*, 7(1), 41-58. (in Persian)
- Hadizadeh Moghadam, A., Jamali Kapek, Sh., Rezaei, M. (2011). Model of the effect of internal branding on brand citizenship behavior in the hotel industry. *Management research in Iran*, 16(3), 203-223. (in Persian)
- Hasni, M.J.S., Salo, J., Naeem, H. and Abbasi, K.S. (2018). Impact of internal branding on customer-based brand equity with mediating effect of organizational loyalty: An empirical evidence from retail sector. *International journal of retail & distribution management*, 46(11), 1056-1076. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2017-0148>.
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of product & brand management*, 27(4), 452-467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>
- Javadikermanejad, M., Amini, M.T. (2016). Design and development of an interactive model of environmental changes with strategic control based on the Lorenz strategic control model. *Strategic Management Research*, 21(63), 133-158. (in Persian)
- Kang, D.S. (2016). Turning inside out: Perceived internal branding in customer-firm relationship building. *Journal of services marketing*, 30(4), 462-475. <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-07-2015-0229>
- Kaur, P., Malhotra, K., Sharma, S.K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an

- empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific journal of business administration*, 12(3), 327-348. DOI 10.1108/APJBA-10-2019-0217
- Kazemi Gurji, A., Hadizadeh, A., Hamidian, M. & Mazheri, S. (2019). The effect of internal branding on organizational anti-citizenship behavior with the mediating role of individual-organization fit. *Productivity Management*, 14(53), 73-95. (in Persian)
- Khcherov, D.G., Tsyboya, V.S., Lisovskaia, A.Y., Alkanova, O.N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, (2022), 126-137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>
- Khosh Sima, Gh., Ebrahimi Nejad, M., Shah Hosseini, M. (2011). Looking to the future and developing the perspectives of universities: A Case study at vali-e-asr University of Rafsanjan, *Business Management*, 3(9), 113-130. (in Persian)
- Koo, B., Curtis, C. (2019). An examination of the role of internal brand management: impact of contractual models. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 503-525. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1650155>
- Leijerholt, U. (2021). What about context in internal brand management? Understanding employee brand commitment in the public sector, *journal of marketing management*, 37(13), 1243-1266. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2021.1909106>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., Hultén, P. (2020). Internal brand management in the public-sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees. *Public management review* Routledge, <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Lia, Ch., Shuojia, G., Li, C., Jie, L. (2018). Digital enablement and its role in internal branding: A case study of HUANYI travel agency. *Industrial marketing management*, 72, 152-160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.010>
- Liu, G., Kob, W.W., Chapleoc, CH. (2017). Managing employee attention and internal branding, *journal of business research*, 79: 1-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.021>.
- Lohndorf1, B., Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service research*, 17(3). DOI: 10.1177/1094670514522098
- Lorange, P., Scott Morton, M., Ghoshal, S. (2006). *Strategic control*, (Hakak, M., Trans.) cultural research office publications. (in Persian)
- Maleki Minbash Razgah, M., Feizi, D., Hemmati, M. (2016). Development of the organization's brand performance model, based on internal marketing and internal branding, *Organizational Resource Management Research*, 6(2), 169- 194. (in Persian)
- Mampaeya, J., Schtemberga, V., Schijnsa, J., Huismanb, J., Wæraasc, A. (2019). Internal branding in higher education: dialectical tensions underlying the discursive legitimation

- of a new brand of student diversity. *Higher Education research & development*, 39(2), 230-243. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1674252>
- Mazrae, SH., Barzaki Shaimi, A., Safari, A. (2021). Designing an employer's branding model based on the expectations of talented human resources. *Business Management*, 13(2), 337-361. (in Persian)
- Merrilees, B., Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *journal of business research*, 66(2), 158-164. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.008>.
- Mohammad Mahdipour, S., Shujaei, F., Niknafs, A. (2021). Effective factors on place branding with a data mining approach (case study: Instagram social network). *Business Management*, 13(2), 501-473. (in Persian)
- Ngo, L.V., Nguyen, N. PH., Huynh, K.T., Gregory, G., Cuong, PH. H. (2019). Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product & brand management*, 29(3), 273-287. DOI 10.1108/JPBM-10-2018-2068.
- O'Callaghan, E. (2019). The battle for commercial hearts and minds and the internal brand within a charity shop network. In *ireland, The international review of retail, distribution and consumer research*, 29, (5), 600-617. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1664615>
- O'Callaghan, E., Murray, J. (2017). Internal brand identification as metamorphic glue in the internal branding process within a retailer network, *journal of hospitality marketing & management*, 29, 4-503-525. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1650155>.
- Piehler, R., Hanisch, S., Burmann, Ch. (2015). Internal branding –relevance, management and challenges. *Journal of brand management*, 32, 52-61. www.springerprofessional.de/mrsg.
- Piha, L.p., Avlonitis, G.J. (2018). Internal brand orientation: conceptualization. scale development and validation. *journal of marketing management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1445658>.
- Preez, R.D., Bendixen, M., Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of product & brand management*, 26 (93), 251-261. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1325>.
- Punjaisri, Kh., Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *Journal of marketing*, 45(9). DOI 10.1108/03090561111151871
- Rahim Nia, F., Sadeghi, F. (2015). Examining the role of job satisfaction mediator in the effect of internal brand management and job anchors on the desire to stay, case study: a government organization in Mashhad city. *Scientific-Research Quarterly of Modern Marketing Research*, 6(4), 67-88. (in Persian)

- Raj, A.B. (2018). Employee well-being through internal branding: An integrated approach for achieving employee-based brand outcomes. *Global business review*, 21(3), 1-22. DOI: 10.1177/0972150918779161
- Saini, G.K., Lievens, F., Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research: A bibliometric analysis of 25 years. *Journal of Product and Brand Management*, 1-26. Available at: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/7011
- Saleem, F.Z., Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding, *journal of product & brand management*, 25(1), 43-57. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>
- Sandelowski, M., Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company, New York.
- Schmidt, H.J., Ind, N., Iglesias, O. (2021). Internal branding. In search of a new paradigm, *journal of product and brand management*, (PDF) schmit et al. 2021. Internal branding in search of a new paradigm.PDF | Oriol iglesias - academia.edu.
- Shafia, S., Naghavi, M. A. (2018). Model of internal brand management of hotels in Tehran. *Bagh Nazar Magazine*, 15 (68), 25-38. (in Persian)
- Shafia, S., Naghavi, M. A. (2020). Identifying domestic brand management strategies in hotels in Tehran: a qualitative study. *Tourism and development*, 9(1), 103- 118. (in Persian)
- Shakerardakani, M., Baghainia, F., Amrollahi Bioki, N., Behjati Ardakani, M.A. (2021). Analyzing the effective factors in the internal branding of Yazd hotels with a qualitative approach. *Tourism Management Studies*, 16(55), 45-77. (in Persian)
- Sharma, N., Kamalanabhan, T.J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees, *corporate communications: An International Journal*, 17(3), 300-322. <http://dx.doi.org/10.1108/13563281211253548>.
- Soleimani, M., Dana, L.P., Salamzadeh, A., Bouzari, P. and Ebrahimi, P. (2021). The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2021-0122>.
- Soltani, M., Nabizadeh Mamani, E., Mazinani, A.H. (2015). Designing and explaining the model of mechanisms, effects and consequences of internal branding (Study case: Sodid Industrial Group). *Scientific-Research Quarterly of Modern Marketing Research*, 6(2), 133-152. (in Persian)
- Terglav, K., Ruzzier, M.K., Kasa, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *international journal of hospitality management*, 54, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>

- Vatankhah, S., Darvishi, M. (2018). An empirical investigation of antecedent and consequences of internal brand equity: Evidence from the airline industry, *journal of air transport management*, 69, 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.02.002>.
- Wang, Y.CH., Yang, J., Yang, Ch.E. (2019). Hotel internal branding: A participatory action study with a case hotel. *journal of hospitality and tourism management*, 40, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.05.002>
- Watanapaisal, D. (2019). Internal branding and employees brand outcomes: do generational difference and organizational tenure matter?. *Industrial and commercial training*. 51(4): 209-227. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0089>
- Watanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations, *personnel review*, 47(3), 675-693. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0193>
- Yang, J.T., Wan, CH. SH., Wu, CH.W. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and hospitality research*, DOI: 10.1177/1467358415580358
- Zhang, H., Xu, H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of hospitality and tourism management*, 46(257-266). <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.013>.